
BACHELORARBEIT

Frau
Daniela Heinrich

Tourismus und Terrorismus –

**Krisenmanagement im Tou-
rismus am Beispiel der Türkei**

2016

BACHELORARBEIT

Terrorismus und Tourismus – Krisenmanagement im Tourismus am Beispiel der Türkei

Autor/in:
Frau Daniela Heinrich

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BMw12T4-B

Erstprüfer:
Herr Profess Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Herr Thomas Höfels

Einreichung:
Mannheim, den 09.01.2017

BACHELOR THESIS

Terrorism and Tourism – Crisis Management in Tourism with a focus on Turkey

author:
Ms. Daniela Heinrich

course of studies:
Business Management

seminar group:
BMw12T4-B

first examiner:
Professor Dr. Eckehard Krah

second examiner:
Thomas Höfels

submission:
Mannheim, January 9th, 2017

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Heinrich, Daniela

Terrorismus und Tourismus – Krisenmanagement im Tourismus am Beispiel der Türkei

Terrorism and Tourism – Crisis Management in Tourism with a focus on Turkey

62 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit dem Krisenmanagement im Tourismus. Hierzu wird erst auf die Tourismuswirtschaft eingegangen. Danach werden Krisen an sich und das Krisenmanagement genauer erklärt und definiert. Um die Theorie des Krisenmanagements noch genauer zu betrachten, werden dann die Besonderheiten im Tourismus erklärt, insbesondere die Auswirkungen auf die Reiseveranstalter und das Reiseverhalten, die Sofortmaßnahmen und den Ursachen für Krisen im Tourismus. Weiterhin wird ein Profil der Destination Türkei erstellt, dem das Praxisbeispiel des Reiseveranstalters TUI folgt. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit einem kurzen Blick in die Zukunft und Handlungsempfehlungen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1 Einleitung.....	1
2 Tourismuswirtschaft.....	2
2.1 Einführung in die Tourismuswirtschaft.....	2
2.2 Akteure in der Tourismuswirtschaft	5
2.2.1 Nationale Akteure	5
2.2.2 Internationale Akteure	7
2.3 Aktuelle Herausforderungen.....	8
2.3.1 Terror.....	8
2.3.2 Brexit	9
3 Krisenmanagement.....	11
3.1 Definition Krise	11
3.1.1 Arten von Krisen	14
3.1.2 Verlauf von Krisen.....	16
3.1.3 Krisenursachen und deren Folgen	19
3.2 Definition Krisenmanagement	22
3.2.1 Klassifikationen.....	25
3.2.2 Ziele	27
3.3 Krisenkommunikation	28
3.3.1 Grundlagen	28
3.3.2 Kommunikationsinstrumente	29
3.4 Risikomanagement	32
3.4.1 Grundlagen	32
3.4.2 Risikoarten.....	34
3.4.3 Aufgaben des Risikomanagements.....	36
3.5 Gegenmaßnahmen	36
3.5.1 Prävention.....	36
3.5.2 Krisenbewältigung.....	40
4 Besonderheiten im Tourismus.....	43
4.1 Sofortmaßnahmen	43

4.1.1	In der Zentrale des Touristikunternehmens	43
4.1.2	Im Zielgebiet	43
4.2	Informationsquellen	44
4.2.1	Primäre Informationsquellen	44
4.2.2	Sekundäre Informationsquellen	45
4.3	Ursachen für Krisen im Tourismus	45
4.4	Auswirkungen auf den Reiseveranstalter	47
4.5	Auswirkungen auf das Reiseverhalten	48
4.5.1	Das veränderte Reiseverhalten der Deutschen	49
5	Destination Türkei	53
5.1	Die Türkei im Profil	53
5.2	Geschichte der Türkei	54
5.3	Terrorismus	56
6	Praxisbeispiel: Reiseveranstalter TUI	58
6.1	Krisenmanagement der TUI	58
6.2	Auswirkungen des Terrors in der Türkei auf die TUI	61
7	Handlungsempfehlungen	63
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

ANAP - Anavatan Partisi (Mutterlandspartei)

Art. – Artikel

asr – Bundesverband mittelständischer Unternehmen e.V.

B2B – Business to Business

B2C – Business to Customer

BIP – Bruttoinlandsprodukt

BTW – Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft e.V.

CIA – Central Intelligence Agency

d. h. – das heißt

DEHOGA – Deutscher Hotel- und Gaststättenverband

DRV – Deutscher Reiseverband e.V.

DTV – Deutscher Tourismusverband e.V.

DZT – Deutsche Zentrale für Tourismus e.V.

etc. – et cetera

EU – Europäische Union

FEMTEC - Federation Mondiale du Thermalisme et du Climatisme

IATA - International Air Transport Association

IS – Islamischer Staat

NATO - North Atlantic Treaty Organization

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development

PKK - Partiya Karkerên Kurdistanê (Arbeiterpartei Kurdistans)

TAK - Teyrêbazên Azadîya Kurdistan (Freiheitsfalken Kurdistans)

UNO – United Nations Organization

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

usw. – und so weiter

WHO – World Health Organisation

WTTC - World Travel and Tourism Council

z. B. – Zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beitrag der Tourismusbranche zum BIP in ausgewählten Ländern im Jahr 2015.....	2
Abbildung 2: Veränderung der internationalen Touristenankünfte in der Türkei und in Spanien gegenüber dem Vorjahr.....	9
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Störung, Katastrophe, Konflikt und Unternehmenskrise	13
Abbildung 4: Phasen des Krisenmanagements	17
Abbildung 5: Krisenverläufe aus der Sicht des öffentlichen Interesses	18
Abbildung 6: Begriff und Gründe des Risikomanagements.....	32
<i>Abbildung 7: Der Risikomanagement-Prozess</i>	<i>33</i>
Abbildung 8: Systematik der unternehmerischen Risikoarten	35
Abbildung 9: Umfrage zu den geplanten Urlaubszielen der Deutschen im europäischen Ausland 2016	51
Abbildung 10: Haben Terror- und Reisewarnungen einen Einfluss auf Ihr Reiseverhalten?	52
Abbildung 11: Die geographische Lage der Türkei	53
Abbildung 12: Drei Säulen des Krisenmanagements der TUI	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Terroristische Anschläge in der Türkei 2015/2016, eigene Darstellung	56
Tabelle 2: Struktur des Krisen- und Pressestabes bei der TUI	59

1 Einleitung

Terrorismus war in den letzten zwei Jahren präsenter als in den Jahren davor. Allein in der Türkei wurden in diesem Zeitraum mehr als zwanzig Anschläge innerhalb des Landes durch terroristische Gruppen verübt. Die Folge dessen ist ein drastischer Rückgang im Tourismus, der speziell in der Türkei, einen wichtigen Wirtschaftsfaktor darstellt und viele Arbeitsplätze schafft.

Wurde eine terroristische Attacke in einem Land verübt, müssen verschiedene Akteure im Tourismus alles daran setzen, sich um die Urlauber zu kümmern und wieder sicher nach Hause zu bringen. Das sogenannte Krisenmanagement und dessen Instrumente helfen dabei. Zugleich können sie präventiv wirken und den Reiseveranstalter und weitere beteiligte Unternehmen für einen Ernstfall vorbereiten. Hier kommt der Krisenplan ins Spiel.

Diese Arbeit beschäftigt sich hiermit. Im zweiten Kapitel wird die Tourismuswirtschaft genauer definiert, dessen nationale und internationale Akteure vorgestellt und die aktuellen Herausforderungen dargestellt.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich näher mit dem Krisenmanagement. Zuerst wird der Begriff „Krise“ genau definiert, um einen Überblick über die verschiedenen Arten, den Verlauf und Ursachen und deren Folgen zu geben. Im Anschluss wird das Krisenmanagement genauer erklärt. Da ein Krisenmanagement nicht ohne Kommunikation funktionieren kann, wird dies im dritten Kapitel mit den Grundlagen und den Instrumenten der Krisenkommunikation erklärt. Den Abschluss bilden das Risikomanagement und die Gegenmaßnahmen bezüglich Prävention und Krisenbewältigung.

Das vierte Kapitel setzt am dritten Kapitel an und beschäftigt sich mit den Besonderheiten im Tourismus. Hier werden die Sofortmaßnahmen in der Zentrale des Reiseveranstalters und im Zielgebiet, die Informationsquellen während einer Krise, die Ursachen für Krisen im Tourismus und schließlich die Auswirkungen auf den Reiseveranstalter und das Reiseverhalten genauer betrachtet.

Kapitel fünf stellt die Destination Türkei zunächst in einem Profil vor, geht dann auf die Geschichte des Landes und den Terrorismus vor Ort näher ein.

Das sechste Kapitel zeigt, wie das Krisenmanagement der TUI aussieht und welche Folgen der Terror speziell bei diesem Reiseveranstalter hat.

Das siebte Kapitel beschreibt die Zukunft hinsichtlich des Tourismus und des Terrors und gibt Handlungsempfehlungen bezüglich dessen.

2 Tourismuswirtschaft

2.1 Einführung in die Tourismuswirtschaft

Der Tourismus wird weltweit als einer der größten und führenden Wirtschaftszweige definiert. Die UNWTO (World Tourism Organization) gibt vor, dass im Durchschnitt jeder Dreizehnte in der Tourismuswirtschaft beschäftigt ist, Tendenz steigend. Anhand von mehreren Statistiken ist zu sagen, dass die Tourismuswirtschaft in den kommenden Jahren immer noch ansteigen und sich positiv entwickeln wird.

Die folgende Abbildung zeigt, wie hoch der Beitrag der Tourismusbranche zum BIP in ausgewählten Ländern im Jahr 2015 war.

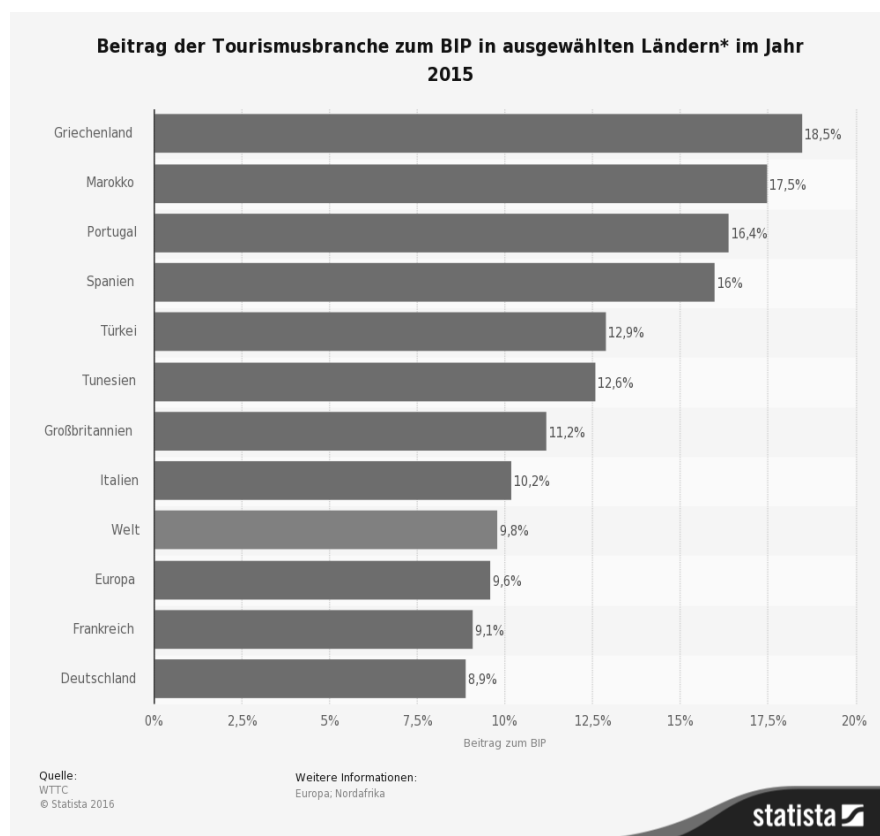


Abbildung 1: Beitrag der Tourismusbranche zum BIP in ausgewählten Ländern im Jahr 2015¹

¹ IN: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/289171/umfrage/beitrag-der-spanischen-tourismusbranche-zum-bip-im-vergleich>, 05.01.2017, 11:23 Uhr

Um sich auf dem Markt zu etablieren, müssen die Destination ihr Profil klar definieren und mit einer erkennbaren Qualität werben. Hier kommt das Tourismusmarketing ins Spiel, das professionell und strategisch ausgerichtet sein sollte.²

Möchte eine Person reisen, ist das erste, was sie sich raussucht, das Reiseziel. In der Tourismuswirtschaft werden diese als Zielgebiete oder Destinationen bezeichnet. Zu einer Destination gehören:³

- Gemeinden
- Regionen
- Staaten
- supranationale zusammenhängende Gebiete (EU, Karibik, Afrika, Südsee, etc.)
- natürliche Gegebenheiten (Tundra, Wüste, Strand etc.)
- Freizeit- und Erlebnisparks
- touristische Infrastrukturen (Mountain-Bike-Strecke, Wanderwege, Rodelpiste, Kuranlage etc.)
- Fremdenverkehrsorganisationen

Ein Reiseziel ist ein Gebilde aus mehreren natürlichen und/oder künstlich gestalteter Einzelfaktoren, die sich zusammen zu einem Gesamtbild ergänzen. Dieses Gesamtbild trägt maßgeblich zum Image bei und macht das Besondere für einen Reisenden aus.

Zu einer Reise bzw. zur Tourismuswirtschaft an sich gehören auch Verkehrs- und Transportmittel, die sich in den Straßenverkehr, den Flugverkehr, den Bahnverkehr und den Schiffsverkehr unterteilen.

Reiseveranstalter haben die Aufgabe, touristische Leistungsträger auszuwählen und sie zu einem Bündel zusammenzuschnüren. So entsteht eine Gesamtleistung, die den Bedürfnissen der anzusprechenden Kundenkreise, also den Touristen bzw. der Zielgruppe, entspricht. Als touristische Leistungen werden, z. B., Busreisen, Unterkünfte, Flugreisen und Leihwagen am Zielort bezeichnet. Somit gilt die Regel, dass man als Reiseveranstalter gilt, wenn man zwei touristische Leistungen miteinander kombiniert.⁴

² Vgl. Wiesner, 2006: S. 15 f

³ Ebenda, S. 20

⁴ Vgl. Wiesner, 2006: S. 23

Innerhalb der Unternehmung Reiseveranstalter gibt es verschiedene Arten dessen, die ihre Reisen mit einem strategisch gut positionierten Angebot bzw. angepassten Marketing an ihre Zielgruppe vermarkten. Darunter gehören:⁵

- Generalisten
- Sortimentsanbieter
- Nationale Veranstalter
- Regionale Veranstalter
- Multinationale Veranstalter
- Reisebüros mit Reiseveranstaltung

Gegenüber Reiseveranstaltern aus anderen europäischen Ländern haben deutsche Reiseveranstalter eine Monopolstellung auf dem Reisemarkt. Die Marktführer hier sind die TUI Gruppe und Thomas Cook.

Für Reisemittler gilt es, die gebündelten Angebote der Reiseveranstalter oder Einzelleistungen der touristischen Leistungsträger gegen eine Provision bzw. Servicegebühr an potenzielle Kunden zu vermitteln. Wichtig ist zu vermerken, dass die Reisemittler die Leistungen nicht kaufen und dann an die Kunden weiterverkaufen, sondern nur als „Handelsvertreter“ fungieren. Sie verfügen über Lizenzen oder Agenturen zur Vermittlung von Flugreisen (IATA-Lizenz), Bahnreisen (DB-Lizenz) oder Veranstalterreisen (TUI-, DER-Agentur usw.).

Als touristische Randwirtschaft werden Unternehmen bezeichnet, die vom Tourismus nur zum Teil abhängig sind. Hierzu gehören:⁶

- Kioske
- Tankstellen
- Kosmetikbranche

⁵ ebenda

⁶ Ebenda

- Ärzte
- Einzelhandel

2.2 Akteure in der Tourismuswirtschaft

2.2.1 Nationale Akteure

Die tourismuspolitische Struktur Deutschlands wird unterteilt nach geographischer Reichweite und Trägerschaft. Dennoch existiert in der Bundesrepublik kein eigenständiges Ministerium für den Tourismus. Aufgaben, die den Tourismus betreffen, werden durch eine Vielzahl von Ministerien in Zusammenarbeit übernommen, z. B. das Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung, das Bundesministerium des Inneren und das Auswärtige Amt. Dadurch entsteht eine zersplitterte Struktur von einer Vielzahl von eigenständigen Akteuren und kein klares Gefüge mit einer eindeutigen Kompetenz- und Entscheidungsbefugnis auf Bundesebene. Im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie besteht aber ein Referat für „Tourismuspolitik“.⁷

Die Tourismuswirtschaft unterteilt sich demnach in mehrere Verbände. Die wichtigsten Akteure werden im Folgenden aufgezählt und beschrieben:⁸

- asr – Bundesverband mittelständischer Unternehmen e.V.

Der asr vertritt die Interessen von mittelständischen Unternehmen, vor allem Reisebüros und mittelständige Reiseveranstalter. Als „mittelständisch“ werden Unternehmen bezeichnet, die privatwirtschaftlich, inhabergeführt und unabhängig von großen Reiseveranstaltern sind. Ihr Ziel ist es, die Öffentlichkeit bezüglich der Erhaltung mittelständischer Strukturen in der Tourismuswirtschaft zu sensibilisieren.⁹

- BTW – Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft e.V.

Der Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft nimmt die wirtschaftspolitischen, sozialpolitischen Interessen der Tourismusindustrie wahr. Ihr Ziel ist es, die

⁷ Vgl. Kolbeck/Rauscher, 2012: S. 42

⁸ In: <http://www.zukunft-reisen.de/wirtschaft.html>, 5.12.2016, 14:22 Uhr

⁹ In: <http://www.zukunft-reisen.de/asr.html>, 5.12.2016, 14:26 Uhr

Gegenwart und Zukunft des Tourismus zu sichern und dessen Image zu fördern. Der Verband deckt alle Bereiche des Tourismus ab.¹⁰

- DEHOGA – Deutscher Hotel- und Gaststättenverband

Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband dient zur Erhaltung und Verbesserung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Gastgewerbes und möchte das Ansehen dessen fördern. Er unterstützt zum Beispiel mit der „Energiekampagne Gastgewerbe“ Hotels und Restaurants bei der Veränderung in einen umweltorientierten Betrieb, hilft Gastronomen und der Hotellerie, ihre Energiekosten zu senken und bringt einen großen Beitrag zum Klimaschutz.¹¹

- DRV – Deutscher Reiseverband e.V.

Der DRV vertritt die Interessen der Tourismusbranche gegenüber Leistungsträgern im In- und Ausland und der deutschen, europäischen und internationalen Politik. Er setzt sich für das Prinzip der umweltorientierten Entwicklung im Tourismus ein.¹²

- DTV – Deutscher Tourismusverband e.V.

Der DTV schließt sich aus Tourismusorganisationen in Deutschland zusammen, die lokal, regional und landesweit agieren. Dieser Verband ist eine neutrale und unabhängige Organisation zum Bündeln von Erkenntnissen und Erfahrungen. Zudem wirkt er als Informationspool und bietet Beratungs- und Serviceleistungen für Tourismusorganisationen an. Seine größten Fachbereiche sind Naturschutz, Umwelt und Tourismus.¹³

- DZT – Deutsche Zentrale für Tourismus e.V.

Die DZT ist das nationale „Tourist Board“ Deutschland und beschäftigt sich mit der Imagesteigerung für das Reiseland Deutschland im Ausland, fördert den Tourismus und hat das Ziel, das Reiseaufkommen für Deutschland zu steigern.¹⁴ Die DZT präsentiert das Reiseland Deutschland auf internationalen Veranstaltungen, Kampag-

¹⁰ In: <http://www.zukunft-reisen.de/btw.html>, 5.12.16, 14:31 Uhr

¹¹ In: <http://www.zukunft-reisen.de/dehoga.html>, 5.12.16, 14:35 Uhr

¹² In: <http://www.zukunft-reisen.de/drv.html>, 5.12.16, 14:55 Uhr

¹³ In: <http://www.zukunft-reisen.de/dtv.html>, 5.12.16, 15:36 Uhr

¹⁴ In: <http://www.zukunft-reisen.de/dzt.html>, 5.12.16, 15:42

nen und sonstigen Aktivitäten wie Touristikmessen, Workshops und Medienveranstaltungen.¹⁵

Die lokale Tourismuspolitik wird durch Gemeindeverwaltungen und örtliche Tourismusorganisationen betrieben. Sie haben zur Aufgabe, die Attraktivität der Destination, die Gästebetreuung und die Neugewinnung von Gästen zu steigern.¹⁶

2.2.2 Internationale Akteure

Auf internationaler Ebene gibt es nur wenige Vertreter in der Tourismusbranche. Sie setzen sich zur Aufgabe, durch Beratungstätigkeiten, Marktforschung und Informationsweitergabe den weltweiten Tourismus aufzubauen. Jedoch haben sie nur eine unterstützende, keine steuernde, Funktion. Diese muss durch die nationalen Träger ausgeführt werden. Zu den wichtigsten Vertretern gehören:

- UNWTO – Welttourismusorganisation

Die Welttourismusorganisation ist die einzige internationale Organisation mit zwischenstaatlichem Charakter für Reisen und Tourismus. Sie setzt sich für die Förderung und Entwicklung des Fremdenverkehrs ein und leistet einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung, internationalen Verständigung, Frieden, Wohlstand, allgemeine Achtung und Wahrung der Menschenrechte.¹⁷

- OECD – Organization for Economic Co-operation and Development

Die Organisation für Entwicklung und Zusammenarbeit ist das Tourismuskomitee zur Unterstützung der Mitgliedsstaaten bei nationalen Tourismuspolitiken. Ihre Ziele sind die Unterstützung zur optimalen Wirtschaftsentwicklung, hoher Beschäftigung und Steigerung des Lebensstandards ihrer Mitgliedstaaten. Zusätzlich möchte die Organisation den Wirtschaftswachstum in ihren Mitgliedstaaten und Entwicklungsländern fördern und zu einer Ausweitung des Welthandels auf multilateraler Basis beitragen.¹⁸

¹⁵ In: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Tourismus/Tourismuspolitik/akteure.html>, 5.12.16, 15:43 Uhr

¹⁶ Vgl. Kolbeck/Rauscher, 2012: S. 42

¹⁷ In: <http://documentslide.com/documents/internationale-akteure-im-tourismus.html>, 5.12.16, 17:12 Uhr

¹⁸ In: <https://www.oecd.org/about/whatwedoandhow/>, 5.12.16, 17:20 Uhr

- Europäische Kommission

Die Europäische Kommission hat 2009 mit dem Lissabon-Vertrag die feste Zuständigkeit für den Tourismus erhalten. Sie soll hiermit günstige Rahmenbedingungen für die im Tourismus tätigen Unternehmen schaffen und die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten unterstützen. Bereits im Folgejahr schlug die EU-Kommission 21 Maßnahmen zur Tourismusförderung vor.¹⁹

Neben den eben genannten staatlichen Organisationen sind auch internationale Dach- und Fachverbände aktiv, z. B. FEMTEC (Federation Mondiale du Thermalisme et du Climatisme), WTTC (World Travel and Tourism Council) und IATA (International Air Transport Association).

2.3 Aktuelle Herausforderungen

2.3.1 Terror

Der Terror ist momentan einer der Hauptursachen für den Rückgang im Tourismus. Länder wie die Türkei, Tunesien oder Ägypten verzeichneten in den Jahren 2015 und 2016 einen großen Einbruch auf dem Tourismusmarkt. Der Tourismus wird als einer der größten Wirtschaftszeiger der Welt definiert und ist auch deswegen ein sensibles Gerüst. Die Wirtschaft eines kompletten Landes kann davon abhängig sein, deswegen kann ein Zusammenbruch des dortigen Tourismus weitreichende Folgen haben: die Arbeitslosigkeit steigt, Investitionen in Bereiche wie Gesundheit und Bildung können nicht getätigt werden und bieten somit Angriffsflächen für Extremisten.²⁰

Die jüngsten Anschläge, vor allem in der Türkei, haben die gesamte Welt und den Reisemarkt erschüttert. Während die Zahl der Türkei-Reisenden immer noch drastisch abnimmt und bereits um 40,9% sank, erholt sich Ägypten langsam von den Folgen

¹⁹ In: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Tourismus/Internationale-Zusammenarbeit/eu-tourismuspoltik.html>, 5.12.16, 17.42 Uhr

²⁰ IN: <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/terror-und-tourismus-die-folgen-politischer-umbrueche-datenanalyse-a-1076229.html>, 21.12.2016, 11:40 Uhr

politischer Unruhen.²¹ Im Falle eines Anschlages im gewünschten Zielland entscheiden sich viele Kunden für ein anderes Reiseziel, weswegen zum Beispiel Spanien einen enormen Anstieg von Urlaubern zu verzeichnen hat. Die folgende Abbildung vergleicht die Zahl der Buchungen und anschließenden Reisen in die Türkei und nach Spanien.

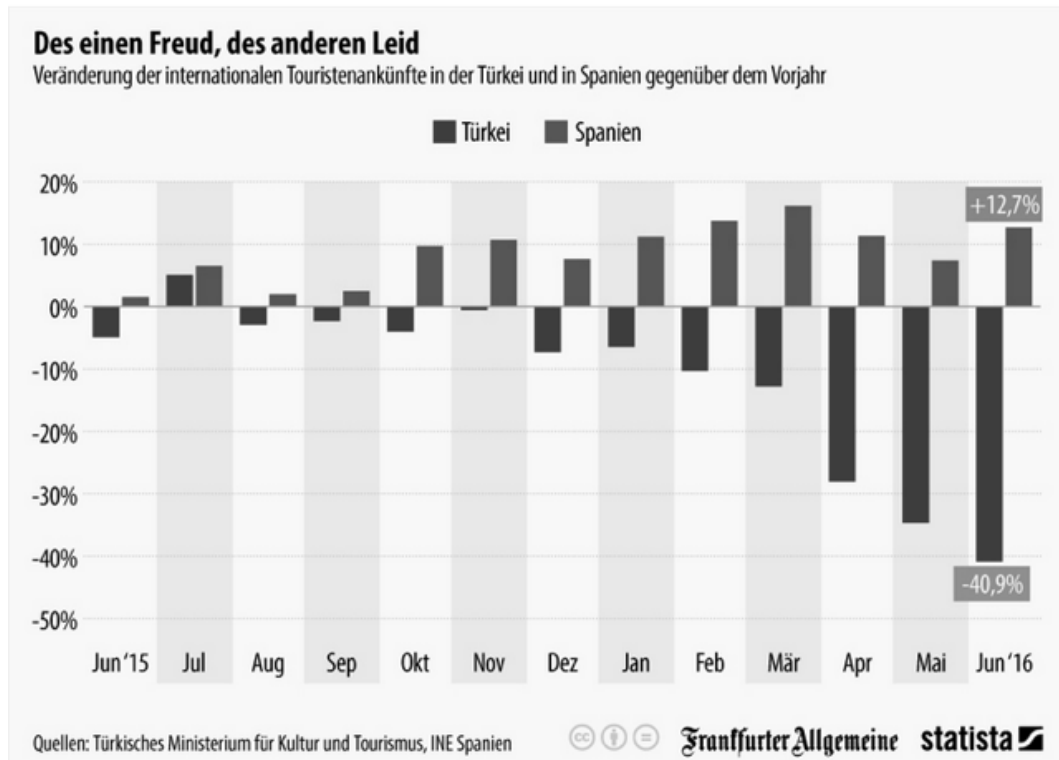


Abbildung 2: Veränderung der internationalen Touristenankünfte in der Türkei und in Spanien gegenüber dem Vorjahr²²

2.3.2 Brexit

Im Juni 2016 stimmten die Briten für einen Austritt aus der EU – es entstand der sogenannte Brexit. Die Folgen für den Tourismus werden nicht sofort erkennbar sein, da der endgültige Austritt erst im Juli 2018 vollzogen wird. Die einzige sofortige Folge ist der Wechselkurs, der sich positiv für die dortigen Urlauber auswirkt, da der Brexit zu einer sofortigen Abwertung des Britischen Pfunds geführt hat. Während Touristen aus dem

²¹ IN: <http://www.spiegel.de/reise/deutschland/tourismus-terror-daempft-reiselust-der-deutschen-a-1126479.html>, 21.12.2016, 11:32 Uhr

²² IN: <https://de.statista.com/infografik/5388/touristeneinkuenfte-in-spanien-und-tuerkei/>, 21.12.2016, 14:03 Uhr

Ausland von dem veränderten Wechselkurs profitieren, wird das EU-Ausland für die Briten teurer.²³

Die Tourismusindustrie sieht den Brexit als kritisch an, da die unsichere Rechtslage und das Risiko für die britische Wirtschaft zu einem Vertrauensverlust der Urlauber führen. Dennoch ist auszuschließen, dass zukünftig von einer Einführung einer Visumspflicht abgesehen werden kann. Inwiefern sich die Reisebestimmungen ändern werden, hängt von den endgültigen Verträgen ab, die Großbritannien mit der Europäischen Union schließen wird.²⁴

²³ IN: <http://www.sueddeutsche.de/reise/tourismus-was-der-brexite-fuer-reisende-bedeutet-1.3045299>, 21.12.2016, 12:01 Uhr

²⁴ IN: <https://www.merkur.de/politik/brexit-folgen-reisen-tourismus-urlauber-arbeiter-6518249.html>, 21.12.2016, 12:05 Uhr

3 Krisenmanagement

3.1 Definition Krise

„Krise – Diagramm der Managerkrankheit.“ (Hans Horst Skupy)

In der heutigen Zeit ist es schwer, die Krise als solche auf nur eine Definition zu beschränken. In der deutschen Umgangssprache wird die Krise auch bei Eheproblemen, politischen Instabilitäten²⁵ und dem Ausdruck „die Krise bekommen“ verwendet. In der antiken Dramaturgie definiert eine Krise den kritischen Höhepunkt einer Handlungssituation. In Anlehnung daran entspricht das Wort „Krisis“ einer „schwierigen Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt.“²⁶ Geschichtlich gesehen kam das Wort „Krise“ bei internationalen Spannungen das erste Mal zum Ausdruck. Als Beispiele können hier die „Kuba-Krise“ 1961 und die „Golf-Krise“ 1990 genannt werden. Die Psychologie und die Medizin verwenden die „Krise“ bei individualspezifischen Krankheitsbildern bzw. Prozessstufen einer Krankheit²⁷. Die Politik-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften beschreiben den Begriff der Krise als statusbedrohliche Situation. Somit wird deutlich, dass der Begriff „Krise“ in unterschiedlichen Sachverhalten eine komplett andere Bewertung erfährt. Zugleich ist aber zu erwähnen, dass, laut Jänicke, der eine Fall als „umfassende Systemtransformation“ und der andere Fall als Bedrohung essentieller Werte“ angesehen werden kann²⁸. Dementsprechend ist eine Krise nicht immer ein negativer Einfluss.

Aber wer und was bestimmt, ob eine Krise tatsächlich vorliegt? Denn dramatische Situationen sind einer Krise nicht gleichzusetzen. Generell gilt, dass derjenige, der die Irritation wahrnimmt, sie als kritisches Potenzial zu erkennen und intern eine Beurteilung dessen einzuleiten hat („Initiativpflicht“). Die ergebnisoffene Beurteilung, ob eine Krise vorliegt, ergibt sich aus dem Zusammenspielen von mehreren Faktoren: den entstehenden Risiken, den möglichen Folgen, deren Verlauf und Wechselwirkungen und die sofortige Definierung des Handlungsbedarfs.²⁹ Dem ist laut Teetz abzuleiten, dass eine Krise gegeben ist, wenn die Tragweite der entstandenen Risiken außergewöhnlich groß ist, eine auswirkungsreiche Schädigung des Beteiligten hinsichtlich der Interes-

²⁵ Vgl. Schulten, 1995: S. 9

²⁶ In: www.duden.de/rechtschreibung/Krise, 05.12.2016, 16:32

²⁷ Vgl. Schulten, 1995: S. 10

²⁸ Vgl. Jänicke, 1973: S. 10

²⁹ Vgl. Teetz, 2012: S. 2

sen, des Images oder der Existenz droht oder gar schon vorliegt und unausweichlicher Handlungsbedarf besteht. Dennoch kann eine Krise bereits vorliegen, wenn noch nichts passiert ist und sie niemand als solche erkennt. Besteht jedoch der Verdacht, dass eine Krise vorliegt, sollte man ihr absolute Priorität gewähren und wichtige Prozesse einleiten. Diese Prozesse können sich entweder im Rahmen der normalen Bewältigungsprozesse bewegen oder ein Übergang in den Ausnahmezustand bedeuten.

Um ein genaueres Bild der Definition zu bekommen, grenzt die Betriebswirtschaftslehre den Krisenbegriff von den mit ihm verwandten Begriffen „Störungen“, „Konflikte“ und „Katastrophen“ ab.

Störungen entstehen durch unternehmensinterne sowie -externe Einflüsse und führen zu einer Soll-Ist-Abweichung. Sie stören die betriebliche Struktur und die Erreichung von dominanten Zielen, lösen aber keine unmittelbare Existenzgefährdung aus, sondern stellen nur eine Effizienzminderung dar³⁰. Eine Störung kann im Rahmen eines „orderly change“ bewältigt werden, somit gehört sie in den Bereich des normalen Unternehmensgeschehens. Störungen können als anfängliche Phase des Krisenstadiums angesehen werden, da sie nicht selten die Entstehung einer Krise andeuten.

Der aus der Antike stammende Begriff der „Katastrophe“ beschreibt die unvermeidliche verhängnisvolle Wendung zum Schlimmen und drückt eine gewisse Hilflosigkeit der Unternehmung aus. Eine Katastrophe kann somit den Extrezeitpunkt³¹ einer Unternehmenskrise kennzeichnen, der den krisenartigen Prozess mit dem betrieblichen Existenzverlust abschließt.

Ein Konflikt beschreibt interpersonelle Spannungen, die sich in der Austragung der Auseinandersetzung zwischen den sich gegenüberstehenden Kontrahenten endet. Der Zwiespalt zwischen internen und/oder externen Akteuren hat Einfluss auf die betriebliche Entwicklung, wirkt sich aber nicht immer destruktiv auf den Ablauf und Aufbau eines Betriebes aus. In extremen Fällen kann dies sogar zu einer Nichterreichung der dominanten Ziele und somit zu einer Unternehmenskrise führen.

Störungen, Katastrophen und Konflikte können alleinstehend zu einer Krise führen, stehen aber auch aus unternehmerischer Sicht in einer evolutorischen Beziehung zueinander. Die folgende Abbildung geht noch einmal genauer auf diese ein.

³⁰ Vgl. Schulten, 1995: S. 24

³¹ Vgl. Schulten, 1995: S. 29

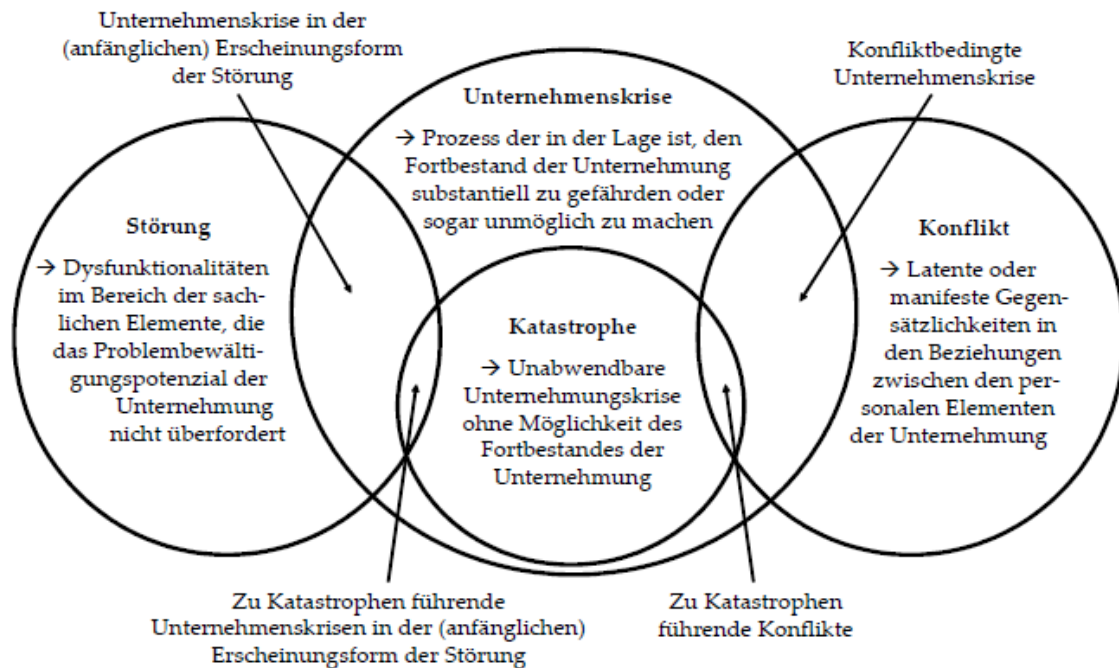


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Störung, Katastrophe, Konflikt und Unternehmenskrise³²

Betrachtet man alle Faktoren zusammen, steht das Unternehmen in einer Krise unter immensem Zeitdruck und leidet unter Unsicherheit, wie die weitere Entwicklung der Krise aussehen und wie die Öffentlichkeit auf Informationen reagieren wird. Die Wahrnehmung des Managements spielt im Krisenmanagement eine große Rolle, da davon die Erkennung einer Krise als solche abhängt. Außerdem gibt es keine Standardlösung zur Bewältigung, da jede Krise einen anderen Verlauf annimmt. Vielmehr sind hier situationsgerechte Ansätze gefragt. Stehen mehrere zur Auswahl, sollte das Management die beste Alternative anwenden, die unter gewissen Aspekten (ethisch, sicherheitstechnisch und ökonomisch) am meisten vertretbar ist.

Ein Ganzes kann mehr sein als die Summe seiner Einzelteile bzw. das Ganze kommt „ohne die Verbindung der Einzelteile gar nicht zustande“³³. Diese Theorie ist ein entscheidender Punkt bei der Legitimation von Entscheidungen, jedoch wird dies bezüglich negativer Wirkungen bei Krisen kaum wahrgenommen. Der Schaden von mehreren Krisen kann weitaus höher sein als eine alleinstehende Summierung. Erklärt

³² Vgl. Krystek, 1987: S. 9

³³ Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1997: S. 140

werden kann dies durch Interaktionseffekte zwischen gleichzeitig auftretenden Krisen. Diese Interaktionseffekte können, positiv sowie negativ, direkt oder indirekt und bi- bzw. monodirektional verlaufen.

Um einen genaueren Blick auf die Definition der Krise zu gewinnen, werden im Folgenden die Krisenarten, der Krisenverlauf und die Krisenursachen- bzw. Folgen noch einmal genauer definiert.

3.1.1 Arten von Krisen

Krisen treten in unterschiedlichen Formen auf und können daher durch unterschiedliche Klassifizierungen typologisiert werden. Müller unterscheidet hier zwischen Wachstums-, Stagnations- und Schrumpfkrisen (die Richtung der Unternehmensentwicklung zum Zeitpunkt der Krise), Gründungs-, Wachstums- und Alterskrisen (Stadium des Lebenszyklus, in dem die Krise erfolgt), den Krisenursachen, dem Zeitdruck (Unterscheidung zwischen latenter und akuter Krise), der von einer Krise ausgeht und den bedrohten Unternehmenszielen³⁴. Bellinger zählt hierzu noch die Einführungs-, Expansions- und Kontraktionskrisen in Bezug auf den Lebenszyklus der Unternehmensentwicklung³⁵. Weiterhin wird hier die publizistische Krise³⁶ hinzugezählt, die sich aber mehr um das Image und die Marktposition dreht als um eine Existenzbedrohung. Dennoch kann die publizistische Krise unmittelbar zu einer Existenzgefährdung führen³⁷.

Krisen lassen sich auch dadurch unterscheiden, ob sie vorhersehbar sind oder nicht. Sind sie nicht vorhersehbar, ist der Kriseneintritt nicht vermeidbar. Jedoch ist generell jede Krise vorhersehbar, was durch die gegebenen (oder nicht gegebenen) Erkennungssysteme unterstützt wird. Daher sollte sich die Krisenprävention nicht nur auf die Zeit vor, sondern auch auf die Zeit nach der Krise erstrecken³⁸. Während aber Töpfer sich mit dem Unternehmen intern befasst, betrachtet Fürst die Betroffenheit der Marktteilnehmer und unterscheidet nach Unternehmenskrisen, Anbieterkrisen und Kollektivkrisen³⁹. Im Folgenden wird ein Blick auf weitere Krisentypen geworfen und diese im Einzelnen genauer definiert.

³⁴ Vgl. Müller, 1986: S. 53 ff

³⁵ Vgl. Bellinger, 1962: S. 65 ff

³⁶ Vgl. Reinecke, 1997: S. 12

³⁷ Vgl. Töpfer, 1999: S. 15 f

³⁸ Vgl. Töpfer, 1999

³⁹ Vgl. Fürst, 2007: S. 56 f

Eine Strategiekrise gefährdet den Aufbau und die Verfügbarkeit des Erfolgspotenzials, das als produkt- und marktspezifische Faktoren bezeichnet wird. Es entsteht eine Differenz zwischen der gewünschten und notwendigen Entwicklung der strategischen Unternehmensziele und der marktbedingten Entwicklungen. Die eingetretenen negativen Tatsachen werden jedoch noch nicht als besorgniserregend wahrgenommen. Selbst dann, wenn die Erfolgspotenziale sinken, erfolgt dies meist schleichend und die Existenzbedrohung wird meist nicht bemerkt. Die Ursachen einer strategischen Krise werden oftmals nicht erkannt oder falsch bewertet.

Eine Erfolgskrise beinhaltet die Folgen der Strategiekrise und macht sich in den fehlenden Umsätzen und Erträgen bemerkbar. Die Gewinn-, Umsatz- und Rentabilitätsziele werden nicht mehr erreicht. Ursachen hierfür sind, z.B., eine falsche Produktpolitik, unwirtschaftliches Fertigungsverfahren, Fehlinvestitionen, Marktsättigung und steigende Lohn- und Energiekosten⁴⁰. Die Konsequenz daraus: Firmenpleite.

Liquiditätskrisen zeichnen sich durch Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung aus. Das Unternehmen ist nicht dazu in der Lage, den Zahlungsverpflichtungen aufgrund von anhaltenden Verlusten und ungenügenden liquiden Mittel nachzukommen. Eine unüberwindbare Liquiditätskrise endet meist in einem gerichtlichen Insolvenzverfahren.

Plötzliche Unternehmenskrisen treten überraschend auf. Sie haben Orientierungslosigkeit und Überforderung im Unternehmen zur Folge, was wiederum zu einem Stillstand führt. Grund dafür ist eine mangelnde bzw. nicht vorhandene Krisenprävention⁴¹, was im Zusammenhang mit unzureichender Vorbereitung und fehlender Erfahrung und ersetzenden Improvisation zu einer Verstärkung der aktuellen Krise führen kann. Ursachen für eine plötzliche Unternehmenskrise können Produkt- und Managementfehler, Fehler in der Wertschöpfungskette, Verkettung unglücklicher Umstände oder kriminelle und bewusste Anschläge auf das Unternehmen und auf seine Produkte sein⁴².

Publizistische Unternehmenskrisen entstehen durch mediale Berichterstattung, werden in die Medien getragen oder sind ausschließlich auf die Medien beschränkt. Angegriffen werden hier das Image und die Marktposition des Unternehmens. Ist eine generelle Krise von öffentlichem Interesse, kann sie schnell zu einer publizistischen Unternehmenskrise werden⁴³. Zu beachten ist jedoch, dass nicht jede negative Meldung, die

⁴⁰ Vgl. Müller, 1986: S. 54

⁴¹ Vgl. Töpfer, 1999: S. 84 f

⁴² Ebenda

⁴³ Vgl. Reinecke, 1997: S. 12

vom Unternehmen durch die Medien an die Öffentlichkeit gerät, gleich in einer publizistischen Krise endet. Gegeben ist sie erst, wenn das Unternehmen aufgrund von Publicity oder verstärkter Aufmerksamkeit Imageschäden oder Marktanteilsverlust erfährt und so gezwungen wird, geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Als weitere Arten der Krise können die latente und die akute Krise genannt werden, auf die in Kapitel 3.1.2 näher als Krisenphasen eingegangen wird.

3.1.2 Verlauf von Krisen

„Eine Krise ist, wenn es gefährlich wird.“ So trivial definiert Adrian Teetz die Krise als solche und beurteilt sie zugleich als kritische Entwicklung. Diese Definition dient dem ersten Schritt einer Krise und dessen Management: eine unvorhergesehene, bislang nur als irritierende Wahrnehmung einzelner Beteiligter⁴⁴ wahrgenommene Entwicklung erkennen, realistisch und strukturiert beurteilen, je nach Individualität und Bedrohungsgrad der Krise Priorität zuordnen und den Handlungsbedarf bestimmen. Wird sie frühzeitig erkannt, eröffnet sich ein größerer Handlungsspielraum, der es ermöglicht, rechtzeitig Maßnahmen einzuleiten und somit den Schaden zu begrenzen.

Die Feststellung der Lage wird durch Löpke als „Fundament des Prozesses“⁴⁵ beschrieben. Das Problem sollte möglichst strukturiert den Beteiligten, z.B. Vorgesetzten bzw. dem Krisenstab, mitgeteilt werden, um ein realistisches und vollständiges Bild der Lage zu vermitteln. Dies gewährleistet, dass ein Krisenmanagement eingeleitet werden kann. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die Situation an sich und dessen Folgen unvollständig und inkorrekt widergegeben werden. Das Erstellen einer Lagebeschreibung verweist darauf, welche Informationen oder welcher Prozess zu einer korrekten Beurteilung der Situation führt.

Die Beurteilung der Situation erfolgt nach Teetz unter mehreren Fragen, die beantwortet sollen, was das Außergewöhnliche an der Entwicklung darstellt, was die möglichen Folgen sind und wie sie verlaufen werden, ob einzelne Folgen im Verlauf zusammenwirken und ob sie Risiken hervorrufen, ob sich Spannungsfehler zwischen den einzelnen Risiken zeigen, welchen Auswirkungen die Risiken haben und ob unmittelbarer Handlungsbedarf besteht.⁴⁶ Liegt ein kritisches Ereignis vor, sollten unmittelbar die Einberufung des Krisenstabes und das Einleiten von Sofortmaßnahmen erfolgen, um

⁴⁴ Vgl. Teetz, 2012: S. 3

⁴⁵ Vgl. ebenda

⁴⁶ Vgl. Teetz, 2012: S. 5

eine Sicherung der Situation zu gewährleisten. Geschieht dies nicht, kann es weitreichende Folgen haben.

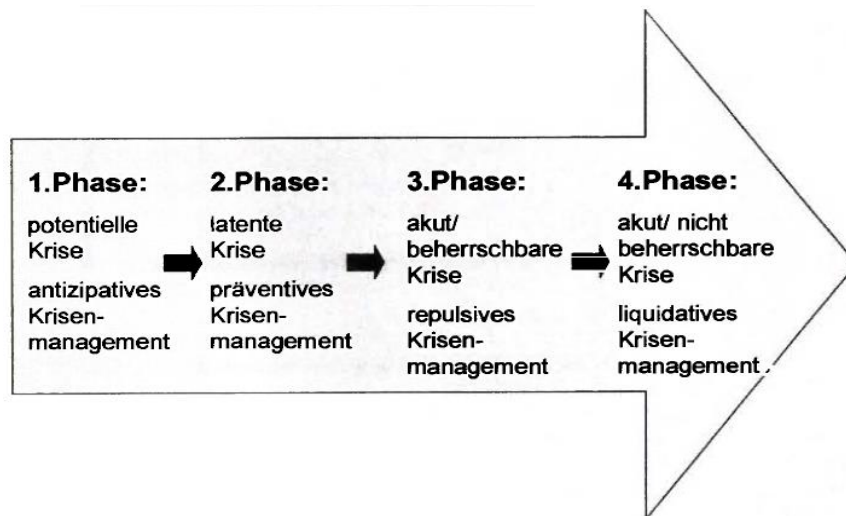


Abbildung 4: Phasen des Krisenmanagements⁴⁷

Eine Krise besteht in ihrem Verlauf aus mehreren Phasen, die auch als Teilprozesse verstanden werden. Krystek unterscheidet hier vier verschiedene Phasen⁴⁸:

Die erste Phase, die „Potenzielle Unternehmenskrise“ ist der Normalzustand eines Unternehmens, der noch keine Anzeichen einer Krise aufweist. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass eine Krise auftritt. Hier kann durch gedankliche Vorwegnahme, also die gedankliche Vorbereitung auf eine mögliche Krise, und der Ableitung von Maßnahmen die Krisenbewältigungsanforderungen in zeitlicher und sachlicher Hinsicht reduziert werden⁴⁹. Dennoch stellt es sich als große Schwierigkeit heraus, unternehmensindividuelle relevante und potenzielle Unternehmenskrisen zu identifizieren.

Die „Latente Unternehmenskrise“ ist die zweite Phase und tritt nach ihrer Entdeckung mit hoher Wahrscheinlichkeit auf. Mit traditionellen Informationssystemen kann sie noch nicht erkannt werden, deshalb werden Früherkennungssysteme eingesetzt, die eine vorbeugende, krisenvermeidende Beeinflussung durch präventive Maßnahmen ermöglichen.

⁴⁷ Vgl. Dreyer, 2001: S. 30

⁴⁸ Vgl. Krystek, 1987: S. 29 ff, siehe Abbildung 5

⁴⁹ Ebenda, S. 29

Die dritte Phase wird als „Akute, beherrschbare Unternehmenskrise“ bezeichnet. Hier sind bereits offensichtliche Wahrnehmungen und Symptome einer Krise vorhanden. Durch eine steigende Intensität der destruktiven Kräfte wird der Zeitdruck und der Entscheidungszwang um ein Vielfaches erhöht. Lassen sich die Führungskräfte zu viel Zeit, Handlungsalternativen zur Krisenbewältigung einzuleiten, reduzieren sich diese. Demnach ist dann ein größerer Kraftaufwand zur Krisenbewältigung nötig.

Als vierte und letzte Phase wird von Krystek die „Akute, nicht beherrschbare Unternehmenskrise“ erwähnt. Ab diesem Zeitpunkt gerät die Krise außer Kontrolle und die Anforderungen zur Krisenbewältigung übersteigen das Potenzial des Unternehmens. Diese Phase führt dann zu einer Vernichtung des Unternehmens.

Akute Krisen besitzen im Unternehmen eine besonders hohe Relevanz und weisen sich durch Existenzgefährdung (gefährden die Erreichung lebensnotwendiger Ziele) aus, besitzen einen ambivalenten Ausgang (Überleben und Vernichtung gleichermaßen möglich) und kennzeichnen Prozesse mit zeitlich begrenzter Entscheidungszeit (beginnt mit der Wahrnehmung der Symptome, endet mit der erfolgreichen Krisenbewältigung oder Vernichtung)⁵⁰.

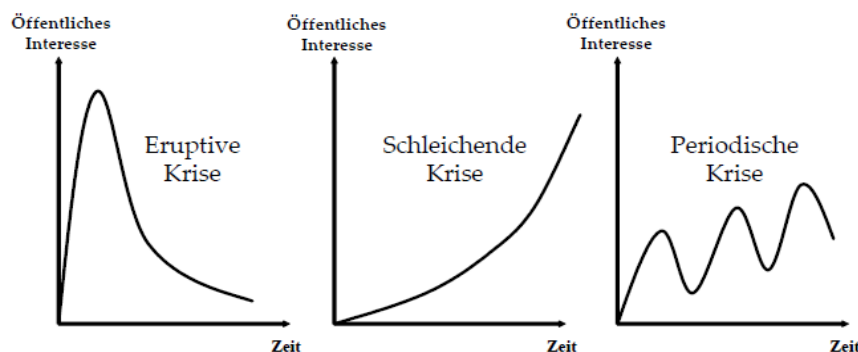


Abbildung 5: Krisenverläufe aus der Sicht des öffentlichen Interesses⁵¹

Während Krystek den Krisenverlauf aus der Unternehmenssicht beschreibt, geht Töpfer näher auf den Krisenverlauf aus der Sicht des öffentlichen Interesses ein⁵². Er unterscheidet zwischen drei Arten von Krisen: die eruptive Krise, die schleichende Krise und die periodische Krise. Das öffentliche Interesse bei einer eruptiven Krise steigt stark nach Kriseneintritt an, nimmt jedoch in Abhängigkeit mit der Krisenbewältigung

⁵⁰ Vgl. Grenz, 1987, S. 49 ff

⁵¹ Ebenda

⁵² Vgl. Töpfer, 1999: S. 275, siehe Abbildung 6

des Unternehmens stetig ab. Dies geschieht z. B. durch eine tägliche Berichterstattung der Medien. Die schleichende Krise hat einen umgekehrten Verlauf: das öffentliche Interesse nimmt exponentiell zu und eskaliert dann im Höhepunkt. Hier ist klar erkennbar, dass ein Krisenmanagement nur ungenügend oder gar nicht vorhanden war. Das anfängliche Desinteresse wird durch mehrere Wirkungen angekurbelt (Multiplikator- oder Akkzeleratorwirkung, z. B. Aktionen), die ein starkes Interesse hervorrufen. Periodische Krisen zeigen ein stetiges Auf und Ab des öffentlichen Interesses. Es steigert sich durch das Niveau der allgemeinen Aufmerksamkeit. Das Unternehmen erzielt hier aber keinen Lerneffekt, d. h., dass keine Maßnahmen zur Krisenbewältigung oder -vorsorge getroffen werden. In regelmäßigen Abständen entsteht hier ein erneutes, starkes öffentliches Interesse an der Unternehmenskrise.

3.1.3 Krisenursachen und deren Folgen

Eine Krise verwandelt ein stabiles Unternehmenssystem in einen labilen Zustand. Die Unternehmung, die in der Betriebswirtschaft als System angesehen werden sollte, erhält ihre Stabilität aus der Funktionsfähigkeit eines „orderly change“. Definiert wird „orderly change“ als das Problembewältigungs- und Problemlösungspotenzials eines betriebswirtschaftlichen Systems, das alle störenden Einflüsse auf die Unternehmensentwicklung kompensiert. Somit kann man es auch als „Stabilisierungsmechanismus“⁵³ bezeichnen. Lässt eine Störung die Kompensation eines „orderly change“ nicht mehr zu, gerät die Unternehmung in den labilen Zustand und es müssen Maßnahmen getroffen werden, um den Stabilisierungsmechanismus zu vergrößern und gleichzeitig auch zu unterstützen.

Aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre, die in dieser Arbeit eine besondere Bedeutung erhält, wirkt sich eine Krise negativ auf die Unternehmensentwicklung aus und wird als existenzgefährdenden Prozess angesehen, der die Erreichung angestrebter Ziele objektiv beeinträchtigt⁵⁴. Krystek beschreibt die Unternehmungskrise als einen Prozess, der den Fortbestand der Unternehmung substantiell gefährden bzw. sogar unmöglich machen kann⁵⁵.

⁵³ Vgl. Jänicke, 1973: S. 19

⁵⁴ Vgl. Berg, Treffert, 1979: S. 461

⁵⁵ Vgl. Krystek, 1981: S. 6

Ziele, die vorab genau definiert wurden, können wesentlich zum Fortbestand der Unternehmung beitragen. Hier wird zwischen „überlebensrelevanten“, „dominanten“ und „unverzichtbaren“ Zielen unterschieden. Sie dienen zur

- Aufrechterhaltung und/der Herstellung einer adäquaten Liquidität⁵⁶, um ein finanzielles Gleichgewicht und die Vermeidung einer Überschuldung zu gewährleisten
- Erwirtschaftung eines Mindestgewinns oder einer Mindestrendite, die langfristig zu überlebensnotwendigen Umsätzen und einer positiven Ertragslage führt
- Erstellung neuer oder Verbesserung bereits vorhandener Erfolgspotenziale, wenn sie eine Erreichung der Erfolgsziele (Umsatz, Rentabilität und Gewinn) darstellen.

Ist Letzteres nicht möglich, erfolgt eine Gefährdung der Erfolgsziele, die eine Verschlechterung der Ertragslage mit sich bringt. Besteht eine Gefährdung bzw. Verletzung der Erfolgsziele, können die Liquiditätsziele nicht erfüllt werden, was zu einer Insolvenz und anschließend einer Unternehmensauflösung führen.

Eine Unternehmenskrise kann aber anhand von unternehmerischem Eingreifen beeinflusst werden. Ob zum positiven oder zum negativen, bestimmen die jeweils eingesetzten Unternehmensaktivitäten und Handlungen. Schreitet eine Krise jedoch immer weiter fort, können bestimmte dominante Ziele nicht erreicht werden und erschwert dem Unternehmen, wirksame Reaktionen gegen die Existenzbedrohung einzuleiten. Können keine rettenden Maßnahmen mehr eingeleitet werden, kann eine Unternehmensauflösung auch nicht mehr abgewendet werden.⁵⁷

Krisen entstehen nicht nur durch Veränderungen des Unternehmenszustandes. Sie treten auch bei einem spezifischen Verhalten unternehmensbezogener Personen bzw. Personengruppen auf. Diese werden als individualtypische Fehler bezeichnet. Beispiele hierfür sind die Nichtberücksichtigung von Nebenwirkungen, Handeln ohne vorhergehende Situationsanalyse bzw. vorhergehende Berücksichtigung von Abläufen und Prozessen⁵⁸. Schuld an diesem Verhalten ist meist das Denken in vorgefassten Strukturen, dies hat zur Folge, dass eine realistische Problemeinschätzung bzw. verhindert wird. Ebenso beeinflussen die Wertvorstellungen der Führungskräfte die Erreichung strategischer Wettbewerbsvorteile und Ziele.

⁵⁶ Vgl. Schulten, 1995: S. 13

⁵⁷ Vgl. Röthig, 1976: S. 13

⁵⁸ Vgl. Schulten, 1995: S. 23 f

Grüber unterscheidet zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Ursachen für Krisen⁵⁹.

Unternehmensinterne Ursachen sind „respektiv endogen induziert“ und werden noch einmal in operative, strukturelle und unternehmensstrukturelle Ursachen unterteilt. Operative Ursachen resultieren aus einer mangelnden Produktivität, unzureichender Produktqualität, fehlender Produktinnovation, falscher Preispolitik und einem unzureichenden Kosten- und Investitionsmanagement. Strukturelle Ursachen werden hervorgerufen durch eine schlechte Organisationsstruktur innerhalb des Unternehmens, eine ineffiziente Produktgestaltung, unzureichende Prozessinnovation und fehlende Planungs- und Kontrollsysteme, die wiederum eine unkoordinierte Einkaufs-, Verkaufs- oder Lagerhaltungspolitik zur Folge haben. Unternehmensstrukturelle Ursachen entstehen aus einer mangelhaften internen und externen Kommunikation und einem starren Festhalten an einer alten Unternehmenspolitik. Dies macht sich vor allem in der sinkenden Motivation der Mitarbeiter, ineffizienter Produktivität und einem fehlenden Innovationsschub bemerkbar. Diese Ursachen führen nicht immer gleich zu einer Krise, können aber den Fortbestand der Unternehmung erheblich erschweren.

Unternehmensexterne Ursachen sind „exogen induziert“ und unterteilen sich in konjunkturelle (Fehl-)Entwicklungen und strukturelle Veränderungen⁶⁰. Konjunkturelle (Fehl-) Entwicklungen können auch in Phasen einer günstigen Entwicklung auftreten und Krisen verursachen. Unter strukturellen Entwicklungen als Krisenursache versteht man meistens eine mangelhafte Anpassung bei der Kommunikation bzw. Interaktivität des Unternehmens zur Umwelt, z.B. die nicht beachtete, technologische Entwicklung und der verspätete Zugang zu neuer Technologie. Der Autor Herbst fügt hier noch die Medien als Sprachrohr der öffentlichen Meinung, Veränderungen der Gesellschaft und Märkten, Umweltkrisen und Produkt- oder soziale Krisen hinzu.⁶¹

In der Praxis ist es jedoch oft schwer, eine Unternehmenskrise speziell nur als exogen oder endogen zu definieren, hervorgerufen durch die Komplexität der Umstände, die „den Stein ins Rollen“ bringen. Der tatsächliche „Anstoß“ kann nur durch eine systematische Strukturierung der Einzelursachen ermittelt werden⁶².

⁵⁹ Vgl. Grüber, 2001: S. 12

⁶⁰ Vgl. Krystek, 1987: S. 70 f

⁶¹ Vgl. Herbst, 1999: S. 2

⁶² Vgl. Schulten, 1995: S. 48

3.2 Definition Krisenmanagement

Angelehnt an die vorhergehende Befassung mit dem Begriff der Krise und der Hervorhebung der Krisenarten, des Krisenverlaufs und den Krisenursachen, folgt in diesem Kapitel die Auseinandersetzung mit dem Begriff des Krisenmanagements.

„Krisenmanagement“ wird in der Literatur als eine „praktikable unternehmensbezogene Überwindung von existenzgefährdenden Prozessen bzw. Situationen“⁶³ beschrieben. In der Praxis gibt es jedoch immensen Nachholbedarf, was dies betrifft. Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre wurde sich schon intensiv mit der Thematik des „Krisenmanagement“ befasst, jedoch fehlte zur Jahrtausendwende immer noch ein erfolgreich umzusetzendes Krisenkonzept und eine eindeutige „Theorie des Krisenmanagements“⁶⁴. Dennoch geht es seither um das Problem der Lebenserhaltung existenzbedrohter Unternehmen und dem Umgang mit und der Bewältigung von Problemen. Ebenso ist eine Abgrenzung zwischen „Management“ und „Krisenmanagement“ noch nicht eindeutig definiert. Zieht man eine Grenze zwischen dem „normalen Management“ und dem „Krisenmanagement“, sollte sie ab dem Punkt gezogen werden, wo eine eindeutige Reaktion auf eine überlebensbedrohliche Gefahr erfolgt, auch wenn dies durch „alltägliche“ Maßnahmen erfolgt. Im Sinne der Überlebenssicherung wird auch eine neue hierarchische Anordnung unternehmensbezogener Ziele unternommen.

Um eine genauere Charakterisierung des Krisenmanagements aus betriebswirtschaftlicher Sicht vornehmen zu können, wird im Folgenden eine Abgrenzung zwischen dem Krisenmanagement als Funktion und dem als Institution vorgenommen.

Das Krisenmanagement als Funktion dient im Allgemeinen mithilfe der Führung eines Unternehmens zu krisenvermeidenden und -bewältigenden Tätigkeiten⁶⁵. Sie stellt die Gesamtheit aller speziellen Institutionen, Tätigkeiten und Instrumente, die unter Zeitdruck eingesetzt werden, dar⁶⁶ und ist ein nicht unabhängiger Teilbereich des Managements. Das Krisenverständnis unter Experten differenziert sich: während Höhn und Weber eine situative („der jeweiligen Situation betreffend“⁶⁷) Krisenauffassung besitzen, die von einer prozessualen („einen Prozess betreffend, zu ihm, seinem Ablauf

⁶³ Vgl. Schulten, 1995: S. 1

⁶⁴ Ebenda

⁶⁵ Vgl. Gabele

⁶⁶ Vgl. Weber, 1980: S. 22

⁶⁷ In: Duden, <http://www.duden.de/rechtschreibung/situativ>, 12.12.2016, 22.56 Uhr

gehörend“⁶⁸) Erläuterung gefolgt wird, beschäftigen sich Müller, Krystek und Röthig mit einer rein prozessualen Ansicht und deren Aspekten⁶⁹. Der Begriff des Krisenmanagements ist also, laut Krystek, eine spezifische Führungstätigkeit und ein nicht unabhängiger Teilbereich der Funktion Management. Das Management ist und wird immer eine höhere Priorität haben als das Krisenmanagement⁷⁰. Müller geht noch einen Schritt weiter und ordnet den Begriff „Krisenvermeidung“ nicht als Funktion des Krisenmanagements unter, sondern sieht sie als Bestandteil der Unternehmensführung bzw. des Managements. Dennoch schließen sich Management und Krisenmanagement nicht voneinander aus, vielmehr sollten sie sich zusammen ergänzen.⁷¹

Zum Krisenmanagement als Institution gehören sämtliche Akteure und/oder Personengruppen, die mit ihrer ausführenden Position und persönlicher Zuständigkeit, die hier bestimmt werden und zur Aufgabe haben, gegen das Risiko einer unternehmerischen Existenzgefährdung anzugehen. Da das Krisenmanagement von allerhöchster Priorität sein sollte, liegt die Verantwortung an der obersten hierarchischen Ebene, dem sogenannten Top Management.⁷² Dennoch ist in der Realität das Krisenmanagement nicht nur die Sache des Top-Managements, sondern auch anderer betriebsinterner Akteure, wie z. B. dem Aufsichtsrat oder dem Beirat. Es können aber auch betriebsexterne Berater eingestellt werden. Betriebsinterne und externe, unternehmensfremde Berater, denen eine wichtige Entscheidungsfunktion übertragen wird, sind ein häufig eingesetztes Mittel zur Krisenbekämpfung. Die Unternehmensleitung sollte trotzdem als oberste Problemlösungsstelle fungieren und einer gefährlichen Situation entgegenwirken. Wird die Führung ausgeschlossen oder abgelöst, kann dies zu einem Vertrauensverlust von Mitarbeitern, Kunden, Gläubigern und Lieferanten bedeuten. Demnach sollte eine personelle Veränderung erst geschehen, wenn das aktuelle Top-Management mit der Situation überfordert ist, was meist in der akuten Krisenphase passiert. Steht eine Veränderung bevor, sollte dies mit höchster Aufmerksamkeit in Bezug auf die Interessenkonflikte passieren.⁷³

Pearson und Mittroff erweiterten das institutionelle Krisenmanagement durch eine prozessorientierte Perspektive und definierten einen fünfphasigen Krisenprozess:⁷⁴

⁶⁸ In: Duden, <http://www.duden.de/rechtschreibung/prozessual>, 12.12.2016, 22.59 Uhr

⁶⁹ Vgl. Schulten, 1995: S. 57, 59

⁷⁰ Vgl. Krystek, 1987: S. 90

⁷¹ Vgl. Müller, 1982: S. 5

⁷² Vgl. Müller, 1982: S. 29

⁷³ Vgl. Schulten, 1995: S. 73

⁷⁴ Vgl. Mittroff, Pearson, 1993

Die Früherkennung oder auch „Signal Detection“, bildet die erste Phase. Fast alle Krisen werden durch Warnsignale angekündigt. Diese sollten nach dem Empfang gefiltert werden, um zu wissen, welche Krise bevorsteht.

Die zweite Phase, die Krisenprävention („Preparation/Prevention“) dient dazu, Unternehmensstrukturen auf Krisenanfälligkeit hin zu überprüfen. Dennoch kann ein Unternehmen nicht auf alle Krisen vorbereitet sein, dennoch kann eine gute Vorbereitung (Training, Seminare, etc.) zu einem effizienten Krisenmanagement führen.

Die Kriseneindämmung („Containment/Damage Limitation“) als dritte Phase dient zur Schadensbegrenzung. Die Ausweitung der Krise wird durch Krisenmanagement-Mechanismen und -prozesse vermieden.

In der vierten Phase, der Erholung („Recovery“), sollten Kernaktivitäten festgelegt, die Kommunikation zu Kunden und Lieferanten angeregt und alternative Orte für kritische Unternehmensaktivitäten ausfindig gemacht werden.

Die fünfte und letzte Phase dient dazu, aus der Krise zu lernen („Learning“), Erfahrungen als Feedback in die Organisation einfließen zu lassen und sich auf zukünftige Krisen besser vorzubereiten. Man bezeichnet das Unternehmen in dieser Phase auch als „Lernende Organisation“.

Während Pearson und Mittloff den Krisenprozess in fünf Phasen aufteilen, hat für Töpfer die erste Phase der Früherkennung eine große Bedeutung.⁷⁵ Verglichen mit der traditionellen Sicht, sich auf die Krisenbewältigung zu fokussieren, hat dieser Experte eher die fortschrittliche Sichtweise, die Konzentration auf die Krisenvorsorge als Investition gesehen als sinnvoller zu erachten. Demnach sind für ihn Hauptursachen von Krisen zu wenig finanzielle Mittel für die Krisenprävention und -früherkennung, die zur Verfügung gestellt, bewilligt oder eingeplant werden. Töpfer unterteilt die erste Phase, „Signal Detection“, noch einmal in Frühaufklärung (möglichst alle Krisenbereiche identifizieren und untereinander abgrenzen), Früherkennung (Suche nach aussagekräftigen Indikatoren der potenziellen Krisenbereiche, Handlungsspielraum für präventive Maßnahmen) und Frühwarnung (Bestimmung von Toleranzgrenzen durch periodische Messvorgänge, Analyse der Folgen und Ursachen der möglichen Krise, Weiterleitung der Informationen an das Management).

⁷⁵ Vgl. Töpfer, 1999: S. 66 f

Das Krisenmanagement kann weiterhin noch in mehrere Teilbereiche eingeteilt und genauer definiert werden. Im Folgenden beschäftigt sich diese Arbeit mit den Krisenmanagementklassifikationen, den Zielen des Krisenmanagements und dem 3D-Krisenmanagement.

3.2.1 Klassifikationen

Die Reaktionsentscheidungen eines Unternehmens bezüglich unternehmensschädlicher Einflüsse sollte durch eine Differenzierung verschiedener Krisenmanagementarten in Zusammenhang mit den jeweiligen Ziel- und Zwecksetzungen auszurichten sein, mit einem zusätzlichen Augenmerk auf den Entwicklungsstand und den Auswirkungen besagter schädlicher Einflüsse.

Eine Klassifikation dieser Arten ist die Unterteilung zwischen präventivem, aktivem und reaktivem Krisenmanagement nach Röthig.⁷⁶ Das präventive Krisenmanagement beschäftigt sich mit der Vorwegnahme und Anpassung an die zukünftige Entwicklung bzw. den Geschehnissen des Unternehmens, die eine Ausweitung zur Unternehmenskrise bedeuten könnten. Das aktive Krisenmanagement geht näher auf die Identifikation latenter Krisenstadien durch eine entsprechende Anpassungsfähigkeit gegenüber den Problemgebieten durch Alternativplanungen. Dem gegenüber steht das reaktive Krisenmanagement, das den unmittelbaren Handlungszwang zur Verteidigung gegen einen Existenzverlust darstellt. Des Weiteren kümmert es sich um die Analyse und dringende Aufhebung bzw. Tilgung der Schadenswirkung akuter Krisen. An diese Theorie angelehnt, ergänzt Krystek das aktive Krisenmanagement um die zukunftsorientierte Kompensation eventueller und verborgener Krisen und gibt ihm einen offensiven Charakter⁷⁷. Zudem unterteilt er es noch einmal in antizipatives und präventives Krisenmanagement, das zum einen das betriebliche Engagement, das gegen potenzielle Krisen durch Erstellung andersartiger Zukunftsszenarien und Erarbeitung anzupassender Handlungsalternativen dient (antizipativ). Zum anderen geht es um die Entdeckung und Vermeidung latenter Krisen durch die Installation von Früherkennungsinstrumenten und Entwicklung langfristiger Abwehr- und Anpassungsstrategien (präventiv). Krystek beschäftigt sich ebenso mit dem reaktiven Krisenmanagement und definiert es als problembewältigende Aufgabe mit passivem Charakter.⁷⁸ Er differenziert hier zwischen dem repulsiven Krisenmanagement, in dem akute Krisen, sofern sie

⁷⁶ Vgl. Röthig, 1976: S. 14-15

⁷⁷ Vgl. Krystek, 1987: S. 106

⁷⁸ Ebenda

beherrschbar sind, durch geeignete Reparaturmaßnahmen zurückgeschlagen werden und dem liquiditativen Krisenmanagement, das zum Einsatz kommt, wenn die vorliegende akute Krise nicht mehr beherrschbar ist und die Fortdauer der Überlebensfähigkeit des Unternehmens nicht mehr garantiert werden kann. Hier empfiehlt sich nur noch die „schmerzlose“ Abwicklung der zu beendenden Geschäftstätigkeit.

Zu erwähnen ist jedoch, dass eine Umsetzung nach den soeben definierten Maßstäben in der Praxis schwerfällt, da nicht jede Krisenart mit einer „vermeidenden“ oder „bewältigenden“ Tätigkeit in Einheit gebracht werden kann.⁷⁹ Früherkennungssysteme und Identifikationssysteme sollten zudem nicht auf einzelne Krisenmanagementarten beschränkt werden.

Der Experte Müller unterscheidet demnach die Arten des Krisenmanagements nach dem Entwicklungsprozess der Krise: Das „Strategische Krisenmanagement“ sorgt für den Erhalt der für das Überleben des Unternehmens notwendigen Erfolgspotenziale. Eine sich stets verändernde Anpassung der betrieblichen Geschäftstätigkeit an die Veränderungen der Umgebung durch die Sensibilisierung unternehmensexterner Sachverhalte ermöglichen eine frühzeitige Eliminierung unternehmensschädlicher Einflüsse. Das Chancenpotenzial gehört hier nicht mehr zum Funktionskomplex des Krisenmanagements, sondern zu dem des strategischen Managements. Bei dem „Erfolgszielsichernden Krisenmanagement“ wird versucht, überlebensgefährdende Deviationen von den Erfolgszielen (Umsatz-, Gewinn- und Rentabilitätsziele) zu bewältigen oder eine Existenzsicherung zu gewährleisten. Hier kommen Sofortmaßnahmen wie Kosten- und Kapazitätseinsparungen und kurzfristige absatzpolitische Verbesserungen ins Spiel. Das „Liquiditätssichernde Krisenmanagement“ dient dazu, der drohenden Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung durch finanzwirtschaftliche Schritte den Rücken zu kehren.⁸⁰

Da die krisenrelevanten Entwicklungsprozesse immer dynamischer werden, liegen das erfolgszielsichernde und das liquiditätssichernde Krisenmanagement nah beieinander und können durch die überlebensgefährdenden Unternehmenseinflüsse sogar zusammenfallen⁸¹. Dies betrifft zum Beispiel Maßnahmen zum Personalabbau, Betriebsstilllegungen und Ausbau und Umstrukturierung des Vertriebsnetzes, was wiederum mit finanziellen Aufwendungen und/oder Erlöseinbußen verbunden ist und somit die enge Verbundenheit der beiden Krisenmanagementarten aufweist.

⁷⁹ Vgl. Schulten, 1995: S. 82

⁸⁰ Vgl. Müller, 1982: S. 30, 31

⁸¹ Vgl. Schulten, 1995: S. 83

3.2.2 Ziele

Klar definierte Ziele sind im Krisenmanagement von sehr großer Bedeutung. Sie steuern den Problemlösungsprozess, die Ansätze im Hinblick auf die Krisenbewältigungsmaßnahmen, sowie die Erreichung eines Sollzustandes mithilfe bereits erwähnter Maßnahmen.⁸² Das oberste Ziel sollte im Krisenmanagement und in der Krisenbewältigung das Erhalten und der Fortbestand des Unternehmens sein. Die generellen ökonomischen und nicht-ökonomischen Unternehmensziele stellen hier nur Minimalziele dar⁸³, denn ihre Erreichung ist unverzichtbar für den Fortbestand der Unternehmung. Es wird hier zwischen Wertzielen (Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, Sicherstellung einer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Maximierung des Gewinns durch profitablen Wachstum), Sachzielen (Basis der Wertziele, auf welche Tätigkeitsfelder des Unternehmens kann verzichtet werden und welche sind für den zukünftigen Unternehmenserfolg unbedingt notwendig?⁸⁴), und Sozialzielen unterschieden. Letzteres beschäftigt sich mit dem Verhalten des Unternehmens gegenüber den Interessengruppen, wobei hier die Mitarbeiter eine große Rolle spielen. Die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Information und Motivation der Mitarbeiter sollten in der Krisenbewältigung eine hohe Priorität besitzen. Jedoch ist auch das Verhalten gegenüber externer Interessensgruppen, wie z. B. die Fremdkapitalgeber und die Öffentlichkeit, von großer Bedeutung.

Der Experte Müller ergänzt die vorherigen Ziele noch durch die Krisenmerkmale „Zeitdruck“ und „unvollkommene Informationen“, also „zweckorientiertes Wissen“⁸⁵, woraus die organisatorischen Gestaltungsziele „Schnelligkeit“ (zügige Erarbeitung und Durchsetzung von Problemlösungen) und „Informationsgerechtigkeit“ (krisenrelevante Informationen sind im Lösungssystem in ausreichendem Maß vorhanden und verarbeitbar)⁸⁶ abgeleitet werden. Linde kritisiert jedoch, dass das Gestaltungsziel „Schnelligkeit“ kein optimales Ziel sei, da jede Krise anders verläuft und somit der Zeitraum einer Krise nicht generell angegeben werden kann.⁸⁷

⁸² Vgl. Bergauer, 2001: S. 31

⁸³ Vgl. Krystek, 1981: S. 106

⁸⁴ Vgl. Hahn, 1994: S. 317

⁸⁵ Vgl. Fürst, 2007: S. 34

⁸⁶ Vgl. Müller, 1986: S. 416 ff

⁸⁷ Vgl. Linde, 1994: S. 54

Eine Aufteilung der definierten Ziele in weitere Teilziele ermöglicht es, diese hierarchisch darzustellen und ihnen somit eine angemessene Priorität zuzuordnen. Diesen Prozess nennt man Differenzierung und Integration.⁸⁸

3.3 Krisenkommunikation

3.3.1 Grundlagen

Die Krisenkommunikation ist die gezielte Unterrichtung von Adressaten, „nachdem eine Krise eingetreten ist, bestimmte Personengruppen darüber Wissen erlangt haben und das Unternehmen weitere Details der Öffentlichkeit bewusst vermitteln will oder auch nicht will.“⁸⁹ So definiert der Experte Dougherty die Krisenkommunikation. Sie hat zum Ziel, das Wohlbefinden von Personen oder Gruppen im Krisenfall wieder zu erhöhen oder die Meinung dieser Person zu verbessern oder zu beeinflussen.

Im Krisenfall wird zwischen zwei Strategien unterschieden: der „defensiven“ und der „offensiven“ Kommunikation. Die „defensive“ Kommunikationsstrategie ist eine stückweise Information der Öffentlichkeit, die im Extremfall auch weggelassen werden kann. Nach einer ausreichenden Analyse oder, wenn durch Informationskanäle dies bereits geschehen ist, werden (Detail-) Informationen freigegeben. Bei der „offensiven“ Kommunikationsstrategie wird ein offener und ehrlicher Umgang mit der betroffenen Öffentlichkeit angestrebt. Informationen werden frühzeitig herausgegeben, was dem Entstehen von Gerüchten entgegenwirkt und Unsicherheit und Vertrauensverlust verringert bzw. vorbeugt. Dies sind auch unerwünschte Folgen der defensiven Strategie. Der Nachteil ist jedoch, dass Sachverhalte nicht genügend aufgedeckt bzw. nicht transparent gemacht werden. Der Schwerpunkt dieser Kommunikation liegt auf der Bereitschaft, wichtige Sachverhalte lückenlos aufzudecken, zu lenken und eingeleitete Maßnahmen bekannt zu machen.

Anhand des Marketing-Mix-Instrumentarium, das die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik umfasst, soll ein marktspezifisches Image geschaffen werden. Hier spielt die Werbung eine wichtige Rolle, deren Werbeaussagen zur Meinungs- und Erwartungsbildung der Zielgruppen beitragen. Die Aufgabe der Kommunikationspolitik, auf die hier näher eingegangen wird, ist also die Art und Gestaltung der Über-

⁸⁸ Vgl. Steinemann, Schreyögg, 1990: S. 358

⁸⁹ Vgl. Dougherty, 1992: S. 56 ff

mittlung der Botschaft vom Sender (Unternehmen) zum Empfänger (Öffentlichkeit). Dies setzt die Definierung kommunikationspolitischer Ziele voraus.⁹⁰ Hauptziele der Kommunikations- und Unternehmenspolitik sind die Verbesserung der Gewinn- und Rentabilitätserzielung sowie die langfristige Existenzsicherung. Damit diese Ziele erreicht werden können, ist die Festlegung konkreter Zwischenziele nötig, also Ziele, die sich auf die Erhaltung und Sicherung des Absatzes, die Stabilisierung einer geschäftlichen Lage und Erschließung neuer Märkte beziehen. Bei der Übermittlung der Werbebotschaften wird zwischen Massenkommunikation und Individualkommunikation unterschieden. Massenkommunikation richtet sich mithilfe von Medien an ein breit gestreutes Publikum, während die Individualkommunikation eine ausgewählte Zielgruppe direkt anspricht und mit ihr in einen Dialog tritt. Während einer Krisensituation bekommt die Kommunikationspolitik einen höheren Wert, da in dieser Zeit ein hoher Informationsbedarf seitens der Öffentlichkeit und den Medien besteht. Die Krisenkommunikation übernimmt hier die Aufgabe der „temporären Auseinandersetzung mit der Öffentlichkeit bei Schadensereignissen“⁹¹ und dient der Schadensbegrenzung, einer schnellen und sachlichen Information der Öffentlichkeit, Vermittlung des Unternehmensstandpunktes und Vertrauensgewinnung der Öffentlichkeit.

3.3.2 Kommunikationsinstrumente

Im Vordergrund der Krisenkommunikation stehen deren Instrumente, die es dem Unternehmen ermöglichen, in Krisenzeiten als Quelle erreichbar zu sein. Es gilt, das Bedürfnis der Medien nach Informationen zu befriedigen, da sonst die Gefahr besteht, dass sich Journalisten woanders Quellen suchen, die von zweifelhafter Qualität sein können. Hier gilt es zu entscheiden, wann der beste Zeitpunkt der Informationsweitergabe ist und wer gegenüber der Öffentlichkeit Stellungnahme nimmt. Es stehen mehrere Instrumente zur Verfügung, wie z. B. Presseinformationen, -konferenzen und Interviews. Wird die Entscheidung des nötigen Instruments falsch getroffen, kann dies fatale Folgen haben.

Häufig angewendete kommunikationspolitische Instrumente sind Public Relations, Werbung, Direktkommunikation und Multimedia-Kommunikation. Krisen-PR stellt hier das wichtigste kommunikationspolitische Instrument dar, da sie durch aktive Information seitens des Unternehmens die Unsicherheit der Öffentlichkeit abbauen kann. Hier

⁹⁰ Vgl. Pepels, 1996: S.

⁹¹ Vgl. Schroeter, 1996: S. 54

kommt auch die Direktkommunikation bzw. das Direktmarketing ins Spiel, um den direkten Kontakt mit den Zielgruppen aufrecht zu erhalten.

Krisen-PR

Unter Krisen-PR versteht man den Einsatz der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) in Krisensituationen, die zur Aufgabe hat, eine Vertrauenskrise seitens der Öffentlichkeit zu vermeiden bzw. zu überwinden. Sie findet während der Krisenbewältigung, -prävention und -antizipation ihre Anwendung. Um eine genaue Erkenntnis über die Krisensituation zu erlangen, wird eine Situationsanalyse ausgeführt, die sich aus einem Krisen-PR-Konzept (Ziele, Zielgruppen, Strategien und Instrumente), einer Realisationsphase (Ziele werden durch ausgewählte Krisen-PR-Instrumente erreicht) und einer Erfolgskontrolle (systematische Überprüfung der PR-Aktivitäten) zusammensetzt.

Krisen-Werbung

Die Krisen-Werbung findet in der Phase der Bewältigung ihre Anwendung, der eine ordentliche Planung vorausgesetzt wird. Jedoch ist die Planung durch das Element Zeitdruck nicht wie in gewohnter Länge durchführbar.⁹² Sie dient zur Beeinflussung der Meinungen und Einstellungen der Zielgruppen, jedoch sollte in Krisenzeiten auch die breite Öffentlichkeit angesprochen werden. Unter der Vielzahl von Werbestrategien bietet es sich an, die Imageprofilierungsstrategie anzustreben, die den Einsatz der Krisen-Werbung im krisen-kommunikationspolitischen Rahmen miteinschließt. Um eine erfolgreiche Übermittlung der Werbebotschaft zu erreichen, bedarf es der sorgfältigen Auswahl der Werbemittel (Anzeigen, Prospekte, Plakate, Fernsehspots usw.) und der Werbeträger (Medien).

Krisen-Direktkommunikation

Die Direktkommunikation definiert sich aus der individuellen Ansprache von Personen, um einen Dialog aufzubauen und eine direkte Reaktion gegenüber deren Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen zu erhalten.⁹³ So kann das Unternehmen direkt auf die Ängste und Fragen der Zielpersonen eingehen, sie aufklären und somit das Unternehmensimage positiv beeinflussen. Der Direktkommunikation geht, wie bei der Werbung, eine Situationsanalyse voraus, die in der abklingenden Phase einer Krise

⁹² Vgl. Bruhn, 1997: S. 213 ff

⁹³ Vgl. Becker, 1998: S. 583 f

eingesetzt wird. Sie verfolgt das Ziel, eine Auswahl von Zielgruppen vorzunehmen (B2B und B2C) und sie hinsichtlich ihrer Meinungen und Einstellungen in einem rechtlich abgesteckten Rahmen zu beeinflussen. Bei der Direktkommunikation unterscheidet man zwischen Direktwerbung, Telefonmarketing und Direct-Response-Werbung.

Krisen-Multimediakommunikation

Die Multimedia-Kommunikation ermöglicht eine kurzfristige Reaktion im Krisenfall und ist in allen Phasen der Krisenbewältigung einzusetzen. Wichtige Informationen können ständig aktualisiert werden, was den Bedürfnissen der Öffentlichkeit entspricht. Interaktive und informationsorientierte Anwendungen, bei denen der Rezipient sein Bedürfnis nach speziellen Informationen befriedigen kann, werden hier genutzt. Bei dieser Kommunikation verfolgt das Unternehmen systembezogene (Steigerung der aktiven Nutzung des informativen Mediums) und allgemeine kommunikationspolitische (Reaktionen der Rezipienten sind hier wichtig) Ziele, sowie Initialkontakte (ob und wie viele Rezipienten nehmen die Multimedia-Kommunikation wahr?). Es sollte eine Strategie gewählt werden, die durch viele Anwendungen („Informationskanäle“) möglichst viele Zielgruppen anspricht. Außerdem wird zwischen Offline- und Online-Anwendungen differenziert.

Im Folgenden werden weitere zur Verfügung stehenden Instrumente aufgezählt:⁹⁴

- Erreichbarkeit
- Stellungnahme
- Presseinformation
- Pressekonferenz
- Statement
- Interview
- Online-Medien
- Gestattung von Aufnahmen

⁹⁴ Vgl. Teetz, 2012: S. 151 ff

3.4 Risikomanagement

3.4.1 Grundlagen

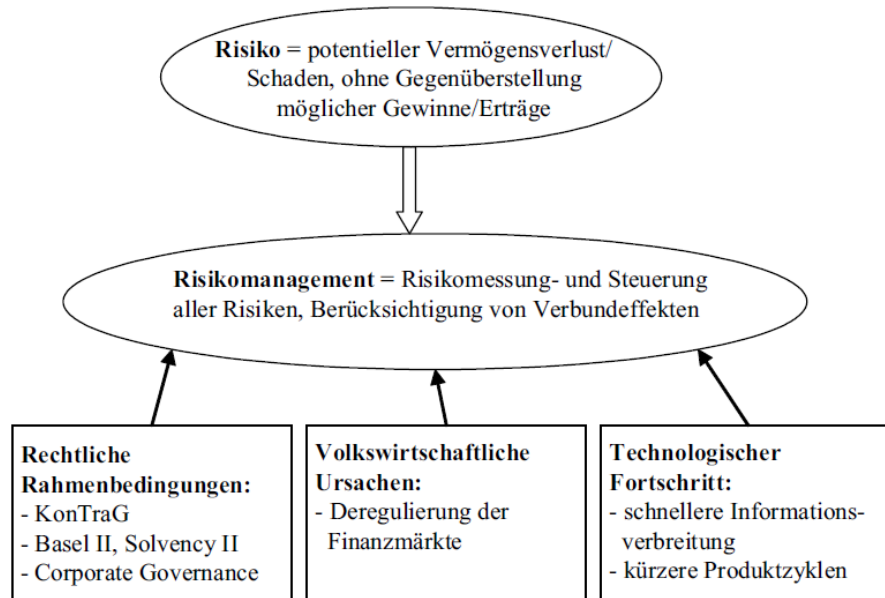


Abbildung 6: Begriff und Gründe des Risikomanagements⁹⁵

Die Geschichte des Risikomanagements nimmt seinen Anfang in den USA. Die Versicherungswirtschaft verwendete diesen Begriff als erstes und bezog sich damit auf den Schutz von Vermögenswerten eines Unternehmens vor unerwarteten Störungen.

Die betriebswirtschaftliche Literatur verwendet keine einheitliche Definition des Risikobegriffs. Es leitet sich aus dem italienischen Wort „riscare“ ab, was so viel bedeutet wie „wagen“. Eine weit verbreitete Definition jedoch verweist auf einen möglichen Schaden bzw. einen potenziellen Verlust, der durch das Misslingen von Leistungen entsteht. Eine zweite, auf die Zukunft gerichtete Sichtweise ist die, dass das Risiko „als Gefahr einer Fehlentscheidung“ definiert wird. Werden beiden vorhergehenden Ansichten verknüpft, ist das Risiko als „Gefahr von Fehlentscheidungen [...], die zur Nicht-Erreichung der gesetzten Ziele führen“⁹⁶, anzusehen. Die betriebswirtschaftliche „Entscheidungstheorie“ wird dem Risikobegriff die Kenntnis von Wahrscheinlichkeiten bzw. Wahrscheinlichkeitsverteilungen bezüglich künftiger unsicherer Ergebnisse zugeord-

⁹⁵ Vgl. Wolke, 2009: S. 3

⁹⁶ Vgl. Mikus, Risiken und Risikomanagement, IN: Götze (Hrsg.), Risikomanagement, 2001: S. 5

net.⁹⁷ Generell ist zu sagen, dass man unter dem Begriff „Risikomanagement“ die Messung und Steuerung aller betriebswirtschaftlichen Risiken im gesamten Unternehmen versteht.

Die Ursachen und Funktion des Risikomanagements haben Auswirkungen auf die Gestaltung desselben. Die Gründe hierfür sind rechtliche Rahmenbedingungen (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen, Aktien- und GmbH-Gesetz, Corporate Governance, Vorschriften zur Offenlegung von Risiken), volkswirtschaftliche Ursachen (veränderte Rahmenbedingungen der Finanzmärkte, Abschaffung fixer Wechselkurse, gesetzliche Deregulierung der Finanzmärkte) und der technologische Fortschritt (schnellere Informationsverbreitung, schnellere Veralterung der technisch hergestellten Produkte).

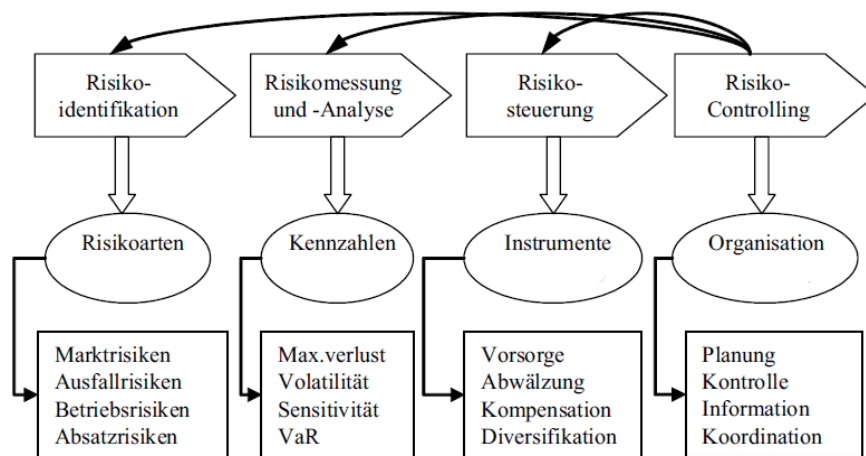


Abbildung 7: Der Risikomanagement-Prozess⁹⁸

Das Risikomanagement unterteilt sich als Prozess (Ablauf in der Zeit) in vier Phasen: der Risikoidentifikation, der Risikomessung- und Analyse, der Risikosteuerung und dem Risikocontrolling.

Die Risikoidentifikation dient zur Erfassung aller betriebswirtschaftlichen Risiken anhand unterschiedlicher Herangehensweisen und Instrumente. Die Risikomessung folgt direkt auf die Risikoidentifikation und dient zur Messung und Analyse der Risiken. Hier unterscheidet man zwischen qualitativen und quantitativen Messverfahren. Die Ergebnisse aus der Messung werden ausgewertet, die relevanten Risiken herausgefiltert und entsprechend analysiert, ob bezüglich der Risiken ein Handlungsbedarf besteht. Die

⁹⁷ Vgl. Wolke, 2009: S. 1

⁹⁸ Vgl. Wolke, 2009: S. 6

Ergebnisse aus der Risikoanalyse ist die Grundlage der darauffolgenden Risikosteuerung. Sie wird grob unterteilt in Vorsorgemaßnahmen, Abwälzung, Kompensation und Diversifikation. In der vierten Phase, dem Risikocontrolling, wird der organisatorische Aspekt des Risikomanagements berücksichtigt. Die Hauptaufgaben des Risikocontrollings sind die Methodenhoheit der Messverfahren, deren Organisation und Überwachung und die Unterstützung der Unternehmensführung. Hier entsteht eine risikobasierte Unternehmenssteuerung.

3.4.2 Risikoarten

Die Identifikation von betriebswirtschaftlichen Risiken hängt von den Besonderheiten des Unternehmens ab, z.B. Branche, regionale Besonderheiten und Produkttypen. Generell gibt es aber Grundprinzipien, die bei der Risikoidentifikation angewendet werden: Analyseraster, Risikotabellen, Interviews und Analyse der Ablaufprozesse. Ein wesentlicher Bestandteil der Identifikation sind die verschiedenen Risikoarten und deren Systematisierung. Angefangen wird hier mit der Unterteilung in naturwissenschaftliche und wirtschaftswissenschaftliche Risiken, was sich jedoch als Problem herausstellen kann, da eine eindeutige Trennung nicht genau vollzogen werden kann. Danach wird zwischen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Risiken unterschieden. Im dritten Schritt werden die betriebswirtschaftlichen Risiken noch einmal in finanzwirtschaftliche und leistungswirtschaftliche Risiken unterteilt. Das Ziel hier ist es, alle unternehmerischen Risiken in Hinblick auf das interne Rechnungswesen systematisch zu erfassen. Finanzwirtschaftliche Risiken unterteilen sich hier noch einmal in Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisiken, während die leistungswirtschaftlichen Risiken noch einmal in Betriebs- und Absatz-/Beschaffungsrisiken untergliedert werden. Hier sollte deutlich hervorgehoben werden, dass zwischen den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Risiken eine Interdependenz, d. h. eine gegenseitige Abhängigkeit, besteht.

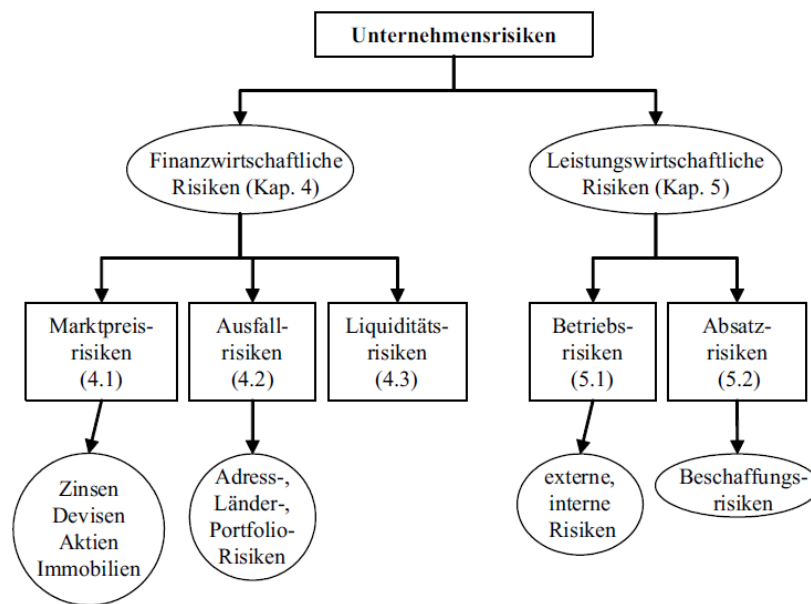


Abbildung 8: Systematik der unternehmerischen Risikoarten⁹⁹

Die Autorin und Expertin Mikus differenziert das Risiko in strategische, taktische und operative Risiken¹⁰⁰. Strategische Ziele gefährden langfristige und globale Ziele, während taktische und operative Risiken mittel- bis kurzfristige Ziele beeinträchtigen. Weiterhin differenziert sie zwischen Forschungs- und Entwicklungs-, Absatz-, Produktions-, Personal und Beschaffungsrisiken und finanzwirtschaftlichen Risiken. Weiterhin besteht die Möglichkeit, Risiken je nach der Rechtsform des Unternehmens zu unterteilen.

Eine weitere Systematisierung ist die Aufteilung von Risiken in endogen und exogen. Dies bedeutet, dass die Risiken entweder im Unternehmen selbst (innerbetrieblich) oder in seiner Umwelt (außerbetrieblich) zu finden sind.

In der Literatur wird meist auch noch anhand des Umfangs der Entscheidungen, die sich auf das Risiko beziehen, definiert. Eine einzelne Entscheidung, die das Risiko betrifft, wird als Einzelrisiko bezeichnet, während die Summe aller Entscheidungen als unternehmerisches Gesamtrisiko oder allgemeine Unternehmerwagnis bezeichnet wird.¹⁰¹

⁹⁹ Vgl. Wolke, 2009: S. 7

¹⁰⁰ Vgl. Mikus, Risiken und Risikomanagement, IN: Götze (Hrsg.), Risikomanagement, 2001: S. 7

¹⁰¹ Vgl. Macharzina, 2015: S. 502

3.4.3 Aufgaben des Risikomanagements

Die erste Aufgabe des Risikomanagements, dessen Anfang in den USA stattfand, war auf den Umfang von Versicherungsleistungen und die Höhe der zu zahlenden Prämien gerichtet, um diese bestmöglich zu gestalten. Die versicherungsmäßigen Aufgaben wurden weiterentwickelt und um systematische Risikoanalysen und Sicherungsmaßnahmen zur Schadensverhütung, die über die Versicherung hinausgingen, ergänzt. Dieses Konzept wird als „spezielles Risikomanagement“ bezeichnet. Es soll gegen negative Veränderungen der unternehmerischen Rahmenbedingungen wirken und Risikoursachen und -wirkungen erfassen und beeinflussen. Dennoch sollte das Risikomanagement nicht auf eine bestimmte Art von Risiken begrenzt werden. Die reine oder spekulative Klassifizierung eines Risikos hängt von der Zielvorstellung des Einzelnen und somit von der subjektiven Festlegung der Verlustschwelle ab. Weiterhin werden Risiken nur als negatives Element gesehen, was aber die Nutzung von Chancen, also ein positives Element, nicht berücksichtigt.

Die Gefahr von Fehlentscheidungen kann verringert werden, in dem man einen Blick auf alle relevanten Risikoursachen und deren Auswirkungen auf die (unternehmerischen) Ziele und deren Erreichung wirft. Somit befasst sich das Risikomanagement mit denselben Problemstellungen wie die Unternehmensführung, allerdings ist der Risikoaspekt hier besonders hervorgehoben. Eine explizite Einbeziehung von Chancen und Risiken verhindert, dass das Unternehmen in eine Krisensituation gerät und wirkt sich positiv auf die Sicherung und Weiterentwicklung des Unternehmens aus. Risikomanagement bedeutet auch, das Risikobewusstsein der Mitarbeiter zu stärken, um relevante Störpotenziale und Risiken vorausschauend identifizieren und beurteilen zu können. Die Bildung von Systemen, die zur Information zur Verfügung gestellt werden, können zur Vorbereitung und Findung von Einzelentscheidungen, die das unternehmerische Gesamtrisiko beeinflussen, und deren Abstimmung beitragen.

Im Jahr 1998 wurde das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen (KonTraG) verabschiedet und somit gewann das Risikomanagement seitdem noch mehr an Bedeutung.

3.5 Gegenmaßnahmen

3.5.1 Prävention

Krisen setzen selten überraschend ein. Sie kündigen sich an, meist schleichend und leise, aber es fehlt an der nötigen Deutung ihrer Anzeichen. Die Folge davon endet meist in einer Katastrophe und Chaos. Fehlt im Unternehmen die Vorbereitung, wird

viel Zeit damit verschwendet, Informationen zu beschaffen und relevante Personen darüber zu unterrichten.

Befindet sich eine Krise in der latenten Phase, können bereits Anzeichen, die darauf hinweisen, wahrgenommen werden. Ist dies der Fall, wird vom Krisenmanagement eine Prävention verlangt. In der Praxis gibt es kein Einheitskonzept, das das weitere Vorgehen definiert, es sollte aber festgelegt und festgehalten werden, wer im Fall einer latenten Krise zu informieren ist und welchen Maßnahmen zu ergreifen sind.

Die richtige Organisation eines Unternehmens ist in dieser Phase von wichtiger Bedeutung, um mit einer Krise, die kurz vor dem Ausbruch steht, umgehen zu können. Wichtig sind hier die Ablauf- und Aufbauorganisation. Die Aufbauorganisation beschäftigt sich mit der Strukturierung des Unternehmens, dessen einzelne Elemente und die Beziehungen zueinander. Sie bildet das Grundgerüst für die weitere Vorgehensweise. Die Ablauforganisation folgt zeitlich nach der Aufbauorganisation und plant und koordiniert den Ablauf von Aktivitäten zur Erreichung bestimmter Ziele.¹⁰²

Es gilt im Unternehmen vor allem, Krisenpotenziale zu erkennen und antizipieren, Infrastrukturen zu schaffen, die Mitarbeiter zu schulen und ein effizientes Krisenmanagement als wichtigen Bestandteil der Unternehmenskommunikation aufzubauen und zu etablieren¹⁰³. Ist die Krisenbewältigung in den Normalzustand des Unternehmens und dessen Kommunikation mit eingebaut, können so Frühwarnsysteme entwickelt werden.

Die Krisenprävention besteht aus mehreren Bausteinen: ¹⁰⁴

- Profiling (Krisenpotenziale erkennen und gefährdende Sachverhalte proaktiv identifizieren)
- Teambildung (erfahrene Krisenmanager und Krisenstab)
- Aufbau von Instrumenten und Kommunikationsabläufe
- Training der Mitarbeiter (Präventionsworkshops, Crisis Communication Lab, Medientraining, Krisencoaching)
- Frühwarnsysteme und Krisenprävention als Teil der Kommunikationsroutine (Issue Checks)

¹⁰² Vgl. Steinbuch, 1995: S. 30

¹⁰³ Vgl. Hoffmann, Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen, IN: Hartwin Möhrle (Herausgeber), Krisen-PR, S. 165

¹⁰⁴ Vgl. ebenda

- ein proaktives Issues- und Reputations-Management (Teil der Unternehmenskommunikation, an die Öffentlichkeit gerichtet, um Vertrauen, Verantwortung und Glaubwürdigkeit zu vermitteln)
- Krisenplan
- Krisenstab

Der Krisenplan

Der Krisenplan ist ein zusammengefasstes, betriebliches Regelwerk, das für die Handhabung möglich eintretenden (Krisen-) Situationen entwickelt wird und somit als Orientierungshilfe dient. Er stellt einen koordinierten und reibungslosen Ablauf in kritischen Situationen sicher, ermöglicht eine schnelle Bewertung der Lage, eine schnellere Entscheidungsfindung und eine frühere Einflussnahme auf den Krisenverlauf.¹⁰⁵ Kein Unternehmen, vor allem Tourismusunternehmen, kann sich auf alle Eventualitäten vorbereiten, da jede Krise einzigartig, komplex und vielfältig ist. Jede Krise hat einen anderen Verlauf, wirft deswegen andere Probleme auf und stellt unterschiedliche Herausforderungen an ein Unternehmen. Der Krisenplan kann aber unternehmens- und branchentypische Notfallszenarien erfassen. Angelehnt daran kann ein Krisenplan nicht alle notwendigen Aktivitäten für alle Krisenfälle auflisten. Es geht hier mehr um Richtlinien bzw. einen groben Handlungsrahmen, der Spielraum lassen muss, um individuell und an jede Krise angepasst reagieren kann.¹⁰⁶ Checklisten erleichtern und ermöglichen eine systematische Vorgehensweise im Krisenfall.

Wichtig ist bei der Aus- und Erarbeitung eines Krisenplans, dass eine schnelle und einfach Handhabung, eine regelmäßige und kritische Überprüfung, ständige Aktualisierung der Inhalte und ein flexibler Einsatz gegeben sein müssen. Nach einer Krise sollten Erfahrungen eingearbeitet werden. Die Erstellung und Entwicklung eines Krisenplans ist mit einem hohen Aufwand verbunden, dennoch sollte jedes Unternehmen einen Notfallplan besitzen.

Im Folgenden werden die genauen Inhalte eines Krisenhandbuches aufgezählt:¹⁰⁷

- Listen für eine permanente Erreichbarkeit der krisenrelevanten Funktionsträger sowie externe Ansprechpartner

¹⁰⁵ Vgl. Dreyer, 2001: S. 86

¹⁰⁶ Vgl. Starke, 1993: S. 52

¹⁰⁷ Vgl. Bundesministerium, 2008: S. 22 f; Ditges/Höbel/Hofmann, 2008: S. 107 ff

- Regelungen für Zuständigkeiten und Initiativpflichten
- Definition von Krisenindikatoren
- Zielhierarchien des Krisenmanagements
- Aufbau- und ablauforganisatorische Festlegungen, Reaktionszeiten
- Standardprozesse für kritische Situationen mit relativ hoher Eintrittswahrscheinlichkeit
- Budgetregelungen
- Bau- und Lagepläne, Checklisten, Formulare für das Krisenstabstagebuch und Medienanfragen

Krisenstab

Der Krisenstab ist ein „besonderes Beratungs- und Führungsgremium“¹⁰⁸ und trifft Entscheidungen über zu ergreifende Aktivitäten im Krisenfall. Dieses klein gehaltene Team entlastet die Unternehmensführung. Der Krisenstab wird allgemein als effektives Krisenteam bezeichnet, das eng zusammenarbeitet, schnell untereinander kommuniziert und die nötigen Fachkenntnisse in eine gefährdende Situation mitbringt.¹⁰⁹ Daraus kann abgeleitet werden, dass sich die Anzahl der Krisenstabsmitglieder klein halten soll, da eine große Zahl von Mitgliedern den Entscheidungs- und Reaktionsprozess immens verlangsamen bzw. behindern kann. Die Zusammensetzung hängt von der Art der Krise ab, aber besteht in der Regel aus einem festen Kern von Schlüsselpersonen des Unternehmens. In größeren Unternehmen werden Experten Führungspersonen vorgezogen, da sie eine gewisse Erfahrung mitbringen. Ein Pressesprecher, der die Verbindung zur Öffentlichkeit darstellt und Spezialisten mit externem Know-How sollten ebenfalls dazu gehören. Letzteres können Juristen, die sich mit den rechtlichen Konsequenzen einer Krise auseinandersetzen, oder technische Experten, wenn die Krise von technischer Natur ist, sein. Im Tourismus werden auch medizinische Berater eingesetzt (z.B. bei Gesundheitsgefahren). Ebenfalls sollte zum Krisenstab ein Stabsmitglied zur Dokumentation gehören. Dieses Mitglied hat die Aufgabe, die Lage und die Entscheidungsprozesse in einem Stabstagebuch zu dokumentieren. Deswegen sollte ein Mitarbeiter dafür eingesetzt werden, er die Qualifikation und die Persönlichkeit dazu haben, komplexe Vorgänge zu verstehen und sie so präzise wie möglich in ein Ver-

¹⁰⁸ Vgl. Schroeter, 1996: S. 21

¹⁰⁹ Vgl. Moss Kanter et al., 1992: S. 243 f

laufsprotokoll einzutragen.¹¹⁰ Der Krisenstab kann als beratende Stabsstelle fungieren und mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden.

Der Krisenstab hat zur Aufgabe, die Lage zu beschreiben, sie zu beurteilen, Ziele zu definieren und abzuleiten, Handlungsoptionen bzw. Maßnahmen vorzuschlagen, diese abzuwägen und dann in einem Votum zu entscheiden, was letztendlich unternommen werden muss, um der Krise entgegenzuwirken.

3.5.2 Krisenbewältigung

Die Krisenprävention beinhaltet bereits einige Elemente der Krisenbewältigung. In diesem Kapitel wird genauer genannt, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewältigung der Krisensituation nötig sind.

Ein reibungsloser Informationsfluss und ein schneller Kommunikationsablauf sind die Basis des Faktors „Zeit“, der bei der Krisenbewältigung entscheidend ist. Die Voraussetzung dafür ist eine entsprechende Infrastruktur, z. B. Räumlichkeiten und Kommunikationsmitteln, die aber häufig eine Schwachstelle im Unternehmen darstellen, da sie gerne übersehen werden. Zu einer technischen Infrastruktur gehören Telefone (zur Entgegennahme von Anfragen von Betroffenen, Angehörigen, Kunden und Medien und dient zum direkten Kontakt), Telefonleitungen (vertrauliche Rufnummern, unabhängig vom Firmennetz), Anrufbeantworter, Schreibtische, Kopiergerät, Schreibutensilien, Flip-Charts, Internetanschluss etc.¹¹¹ Dem Krisenteam sollte auch ein Raum in ruhiger Lage zur Verfügung gestellt werden.

Personelle Aspekte sollten hier auch berücksichtigt werden, denn „jedes Krisenhandbuch ist nur so gut, wie es gelebt wird.“¹¹² Das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter in Krisenfällen kann durch Simulationen trainiert werden. Eine realistische Nachstellung setzt die Grundlage für einen präventiven Krisenplan was die Organisation, Verantwortlichkeiten, Vertretungsregelungen und den Kommunikationsplan betreffen. Ebenso kann durch eine Simulation die Realisierbarkeit und Praxisnähe des Krisenplans geprüft und eventuelle Schwächen aufgedeckt und bearbeitet werden. Das Training der Mitarbeiter kann sie auf Ruhe, Belastbarkeit in Stresssituationen, Entscheidungsfreudigkeit und Zivilcourage testen und beurteilen. Wird das Training regelmäßig angesetzt, kann die Reaktionsfähigkeit und Effektivität, falls es zu einem

¹¹⁰ Vgl. Teetz, 2012: S. 14

¹¹¹ Vgl. Dreyer, 2001: S. 100

¹¹² Vgl. Backhaus, 1990: S. 151

Ernstfall kommen sollte, verbessert werden.¹¹³ Die Schulung kann unternehmensintern oder extern durchgeführt werden. Die betriebsinterne Schulung hat nach Spindler folgende Vorteile: eine betriebs- und praxisnahe Behandlung von spezifischen Problemen, gleicher Kenntnisstand der Teilnehmer vom Unternehmen und geringere Kosten.¹¹⁴

Die Aufgaben der Krisenbewältigung beschäftigen sich vor allem mit der Überlebensrettung des Unternehmens. Diese Aufgabe lässt sich wiederum in drei Felder unterteilen: der Neutralisation der destruktiven Krisenwirkungen (Symptomlinderung), die sukzessive Beseitigung der krisenverursachenden Probleme (Ursachenbekämpfung) und die Ausnutzung von Zukunftschancen (Chancengenerierung) mit der Erstellung und dem Ausbau von neuen Erfolgspotenzialen.¹¹⁵ Im Sinne operativer Maßnahmen ist die Bekämpfung betriebsschädlicher Auswirkungen dringender, dennoch sollte man keines der drei Felder vernachlässigen.

Während der gesamten Krisenhandhabung gilt es, auf Problemfaktoren zu achten, die einen Einfluss auf die Krisenbewältigung ausüben können. Hier zu nennen sind der Zeitdruck, die Unternehmenskultur und der Führungsstil.

Die Krise wird in der Literatur als zeitlich begrenzten Prozess beschrieben, der mit Handlungsdruck verbunden ist. Er ist mit einem Handlungsdruck verbunden und ist somit aufgrund der Auseinandersetzung mit der zeitlichen Beschränkung einer Krisenüberwindung. Zeitdruck entsteht durch eine subjektive Wahrnehmung, dass die Zeit, die zur Verfügung steht, um eine ausreichende Problemlösung für die Krisensituation zu finden, nicht ausreicht. Die Intensität des Zeitdrucks wird durch die Beurteilung der jeweiligen Krisenphase beeinflusst und kann durch die Faktoren Entscheidungszeit, Sensitivität und Problemstärke bestimmt werden. Zeitdruck löst einen Aktionszwang aus, der mit der Problematik verbunden ist, dass zur Handlung notwendige quantitative und qualitative Informationen nur unzureichend vorhanden sind.¹¹⁶ Der Faktor Zeit stellt bei der Wahl, Umsetzung und Kontrolle von Strategien zum Überleben des Unternehmens ein wichtiges Kriterium dar, das die Mittel der Krisenbewältigung begrenzt.

Die Unternehmenskultur kann Widerstände aufweisen, wenn es um die Krisenüberwindung geht. Eine eigenständige Unternehmenskultur besteht aus Denk- und Verhal-

¹¹³ Vgl. Tschugg, 1993: S. 24 f

¹¹⁴ Vgl. Spindler, 1987: S. 113

¹¹⁵ Vgl. Schulten, 1995: S. 208

¹¹⁶ Vgl. Weber, 1980: S. 42 f

tensmustern, Werten und Normen, die die Betriebstätigkeit prägen. Somit dient eine Unternehmenskultur als Antrieb, kann aber auch als Behinderung angesehen werden. Sie hilft durch Akzeptanz und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter, Strategien umzusetzen. Befindet sich ein Unternehmen in der Krise, kann es vorkommen, dass eine Ursache dafür eine veraltete Unternehmenskultur sein kann, die sich nicht an Umwelt- und unternehmensinterne Entwicklungen und Veränderungen angepasst hat.

Der Führungsstil kann aktiv die Krisenbewältigung fördern und herbeiführen. Eine Theorie, Die Kontingenztheorie, vertritt die Idee einer ziel- und zweckbezogenen Führung, die sich auf die jeweiligen Situationen anpassen kann.¹¹⁷ Die Führung sollte in diesem Falle das Ziel haben, Informationsflüsse und Reaktionsentscheidungen zu beschleunigen und die zeitliche Verkürzung der Informationssammlung und -verarbeitung und Entscheidungsfindung, damit die Qualität der Entscheidungen nicht verringert wird.¹¹⁸ Hier spielen ebenso der kooperative und der autoritäre Führungsstil eine große Rolle.

¹¹⁷ Vgl. Schulten, 2001: S. 215

¹¹⁸ Vgl. Krystek, 1989: S. 30 f

4 Besonderheiten im Tourismus

4.1 Sofortmaßnahmen

4.1.1 In der Zentrale des Touristikunternehmens

Große Reiseveranstalter haben spezielle Operation Center eingerichtet, die rund um die Uhr besetzt sind. Die Schaltzentrale bekommt Informationen aus den Medien, dem Auswärtigen Amt, der World Health Organisation (WHO) und den Reiseleitungen der Incoming-Agenturen aus aller Welt. Im Falle eines Notfalls geht der erste Anruf ins Operation Center, die genauen Anweisungen folgen müssen, wie in einer Krise zu reagieren ist und wer zuerst informiert werden muss. Das sogenannte „Call-System“ gibt alle Personen auf einer vorbereiteten Liste vor, die vom Operation Center zu benachrichtigen sind. Diese verständigen weitere Mitarbeiter mit Führungsverantwortung. Alle Mitglieder des Krisenstabs müssen permanent erreichbar sein und sollten bei Ausbruch einer Krise sofort benachrichtigt werden, damit sie sich vor Ort zu einer ersten Besprechung treffen können. Ist dies nicht möglich, sollte eine Telefonkonferenz angesetzt werden.¹¹⁹

Die Einrichtung einer Telefonzentrale mit einem großen Team ist außerdem erforderlich. Es sollten genug Telefon-Zuschaltungen bereitgestellt werden, um einen Zusammenbruch der Kommunikation zu verhindern. Zusätzlich sollten kostenlose Hotlines eingerichtet werden. Mitarbeiter sollten ausreichend für die Kommunikation mit Reisenden und besorgten Angehörigen besonders in Bezug auf Stress, Einwandbehandlung und Konflikten geschult werden. Der Telefondienst sollte stets über den Verlauf der Krise, neue Ereignisse und Erkenntnisse informiert werden.¹²⁰

4.1.2 Im Zielgebiet

Im Zielgebiet selbst sollten Sofortmaßnahmen eingeleitet werden, die die Sicherheit der Gäste gewährleisten und Schäden zu begrenzen. Die Reiseleitung der Destination spielt hier eine wichtige Rolle. Sie bildet die Verbindung zwischen Reiseveranstalter und Kunden und ist der Ansprechpartner vor Ort. Die Reiseleitung sollte über körperli-

¹¹⁹ Vgl. Lindner, 1998a: S. 70

¹²⁰ ebenda

che und geistige Belastbarkeit verfügen, sowie Organisations- und Improvisationstalent, Fremdsprachenkenntnisse und Ruhe in hektischen Momenten. Außerdem sollte die Reiseleitung immer aktuell informiert sein und übernimmt Aufgaben, die vom Krisenstab angeordnet werden. Hierzu gehören:

- Überprüfung der Buchungslisten
- Benachrichtigung aller Gäste im Zielgebiet
- Kontaktaufnahme
- Sicherstellung der Betreuung von Opfern
- Überprüfung und Dokumentation der Anzahl von Toten und/oder Verletzten
- Dokumentation aller ergriffenen Maßnahmen und Situationsbericht
- Klärung von organisatorischen Maßnahmen vor Einleitung von Maßnahmen

4.2 Informationsquellen

4.2.1 Primäre Informationsquellen

Die wichtigsten Informationsquellen bei Destinationskrisen sind die Reiseleitungen und die unternehmenseigenen Zielgebietsagenturen. Sie geben einen schriftlichen und mündlichen Bericht über die aktuelle Situation an die Zentrale des Reiseveranstalters und sind die Ansprechpartner für die Gäste in der betroffenen Region. Dem Reiseleiter ist ein Ansprechpartner in der Unternehmenszentrale zuzuordnen, der Anweisungen des Krisenstabes weiterleitet und Rückmeldung gibt.¹²¹

Weitere bedeutende Informationsquellen sind unternehmensexterne Incoming-Agenturen und Leistungsträger (z. B. Hotels). Dies gilt vor allem für kleinere Touristik-Unternehmen, die keine Angestellte vor Ort besitzen. Sie stellen für diese die kostengünstigere und praktikabelste Variante dar.¹²²

¹²¹ Vgl. Dreyer, 2001: S. 105 ff

¹²² ebenda

4.2.2 Sekundäre Informationsquellen

Sekundäre Informationsquellen geben kein situationsspezifisches Bild der Situation vor Ort ab, sondern geben Informationen aus zweiter Hand. Die verschiedenen Perspektiven können das eigentliche Bild verfremden.¹²³

Das Auswärtige Amt ist die offizielle Anlaufstelle für Reiseveranstalter und Reisebüros in Krisensituationen. Die Behörde erhält ihre Informationen von Botschaften, Konsulaten und Honorarkonsuln in den Ländern, Sicherheitskräften vor Ort oder Augenzeugenberichten. Das Auswärtige Amt spricht auch Reiseempfehlungen und Reisewarnungen aus.¹²⁴

Massenmedien werden oft von den Veranstaltern in Krisensituationen herangezogen. Dennoch sollte die Berichterstattung kritisch bewertet werden, auch, wenn sie als wichtige Informationsquelle bezeichnet werden. Durch Zeitdruck entstehen fehlerhafte Informationen, die an die Öffentlichkeit weitergegeben werden können.¹²⁵

Über Computer-Reservierungssysteme und Datenbanken können Reiseveranstalter und Reisemittler über aktuelle Krisensituationen in Reiseländern informieren.

Der DRV steht in Krisenfällen in engem Kontakt mit dem Auswärtigen Amt und diplomatischen Vertretungen der Bundesrepublik Deutschland in den Zielgebieten. So werden sie über aktuelle Geschehnisse direkt informiert. So können auch Sicherheitshinweise, die vom Auswärtigen Amt ausgesprochen werden, an die Reiseveranstalter und Reisebüros weitergeleitet werden. Der DRV begeht auch eigene Recherchen und bemüht sich selbst um Klärung.¹²⁶

4.3 Ursachen für Krisen im Tourismus

Touristische Krisen werden nach der Ausdehnung des Krisenausmaßes, also den räumlichen Dimensionen, definiert. Diese Dimensionen werden noch einmal in lokale Krisen (z. B. ein Hotelbrand), regionale Krisen (z. B. ein Erdbeben, das sich nicht nur auf einen Ort beschränkt), nationale Krisen (z. B. Bürgerkriege) und internationale Kri-

¹²³ Vgl. Dreyer, 2001: S. 106

¹²⁴ Ebenda

¹²⁵ Vgl. Dreyer, 2001: S. 109

¹²⁶ Vgl. Dreyer, 2001: S. 111

sen. Touristische Krisen haben, wie Unternehmenskrisen, exogene und endogene Ursachen¹²⁷.

Exogen induzierte Krisen werden durch äußere Umstände verursacht. Für den Reiseveranstalter sind Zielgebietskrisen als eine Krisenform schwer kalkulier- und wenig beeinflussbar. Exogene Ursachen beziehen sich zum einen auf Krisenursachen in den Zielgebieten mit geo-physischen, soziokulturellen, politischen oder religiösen Faktoren oder Krankheiten.¹²⁸

Geo-physische Faktoren führen zu Naturkatastrophen, wie etwa Erdbeben, Wirbelstürme, Vulkanausbrüche und Lawinen und treten überraschend und plötzlich auf. Die moderne Technik hat es möglich gemacht, diese Faktoren schon Tage vorher vorauszusagen und gibt den Reiseveranstaltern die Möglichkeit, früh genug zu reagieren, das Gebiet zu evakuieren und somit eine Krise abzuwenden. Dennoch können bestimmte Ereignisse nur schwer vorhergesagt werden, was zum Beispiel bei Wetterereignissen der Fall ist.¹²⁹

Soziokulturelle Faktoren, also soziale und kulturelle Unterschiede, treten zwischen den Bewohnern aus dem Zielland und den Touristen aus dem Quellland auf. Die Spannungen können zu Gewalttaten führen.¹³⁰ Ein Beispiel hierfür wäre der Dritte-Welt-Tourismus, der die Unterschiede zwischen arm und reich besonders deutlich macht.

Politische Faktoren werden in innen- und außenpolitische Ursachen unterteilt. Innenpolitisch gesehen entstehen durch unterschiedliche Ideologien oder Interessen gegensätzlicher Gruppierungen, woraus Bürgerkriege oder Unruhen entstehen. Außenpolitische Ursachen sind Konflikte zwischen Nachbarstaaten oder Weltmächten und können im Ernstfall zu Kriegen führen.¹³¹

Eng zusammenhängend mit den letzten beiden Faktoren sind die religiösen Faktoren.

¹²⁷ Vgl. Krystek, 1981: S. 53 f

¹²⁸ Vgl. Dreyer, 2001: S. 11

¹²⁹ Ebenda

¹³⁰ Vgl. Mundt, 1993: S. 117

¹³¹ Vgl. Dreyer, 2001: S. 11

Als weiterer Faktor gilt die Gefahr für die Gesundheit der Reisenden, z. B. durch mangelnde Hygiene oder Infektionen. Auf dem Weg zum Zielort können aufgrund von Flugzeugentführungen oder Raubüberfällen ebenfalls Krisen entstehen.¹³²

Endogene Ursachen finden sich innerhalb des Unternehmens und haben zwei Auslöser: die Krisenursache Mensch und die Technik. Ist der Mensch die Ursache einer Krise, entsteht sie z. B. durch einen Managementfehler, Fahrlässigkeit, Streik oder Sabotage. Bei der Technik wären dies die fehlenden bzw. mangelhaften Sicherheitsvorkehrungen, kostenbedingt Reduzierung der Sicherheit oder technisches Versagen durch Material- oder Konstruktionsfehler.¹³³ Meistens ist es jedoch der Reiseveranstalter oder das Partnerunternehmen selbst, das eine Krise verursacht.

4.4 Auswirkungen auf den Reiseveranstalter

Krisen können materielle und immaterielle Auswirkungen auf Reiseveranstalter haben.

Materielle Auswirkungen sind kurz- bis mittelfristig und direkt quantifizierbar, also messbar. Beispiele hierfür sind Stornierungen, Umbuchungen, Rückgang von Neubuchungen, geringere Auslastungsraten, sinkender Umsatz, erbrachte Vorleistungen, zusätzliche Kosten für Umbuchungen und Rückholaktionen und die Beeinträchtigung des normalen Geschäftsverlaufs.

Immaterielle Auswirkungen sind langfristig und nicht messbare Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverluste. Sie machen sich in Imageschäden bei Kunden, der Öffentlichkeit, Investoren und Mitarbeitern bemerkbar, sowie bei langfristigen Kundenabwanderungen, Motivationsverlusten der Mitarbeiter und Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden.

Die Stärke der Auswirkungen ist abhängig von Faktoren, z. B. Ausmaß des Unglücks, Berichterstattung in den Medien, Art des Reiseveranstalters, Image des Unternehmens bzw. des Zielgebiets, ergriffene Maßnahmen und Krisen-Kommunikation. Das Überleben des betroffenen Gebietes als Urlaubsdestination kann beeinflusst werden und im Extremfall nicht wettbewerbsfähig werden. In diesem Fall sind Reiseveranstalter, die

¹³² Vgl. Dreyer, 2001: S. 11

¹³³ ebenda

sich auf ein bestimmtes Marktsegment konzentrieren, besonders betroffen. Während große Touristikkonzerne Angebotsverschiebungen vornehmen können, stehen Spezialreiseveranstalter vor einem großen Problem.

4.5 Auswirkungen auf das Reiseverhalten

Möchte man die Ausmaße einer Krise in Form des Nachfrageeinbruchs bewerten, erweist sich dies als schwierig. Einerseits bricht der Tourismus in Krisengebieten bzw. auch in deren Nähe komplett ein, andererseits werden weiterhin Urlaubsreisen in Krisengebiete gebucht. Schuld daran ist die unterschiedliche Wahrnehmung und Beurteilung von Krisen zwischen Touristen (Laien) und Experten, die auf unterschiedliches Wissen und Erfahrungen zurückgreifen. Laien greifen eher auf Emotionen zurück, somit hängt die Reaktion auf eine Krise von einem subjektiv empfundenen Gefährdungspotenzial ab, das sich aus individuellen Erfahrungen, Wertvorstellungen, Ideologien, Vorurteilen und Ängsten definiert.¹³⁴

Durch das Zusammenwirken von Mensch, Massenmedien und Tourismus (Destinationen und Unternehmen) entsteht das individuelle Reiseverhalten. Die Tourismusindustrie und die Medien senden Reize aus, die in einem komplexen Prozess durch den Menschen verarbeitet werden, was wiederum zu einer Reaktion führt. Einen Einfluss nehmen dabei mehrere Faktoren: finanzielle Situation, soziale Faktoren (Meinungsaustausch in Mitglieds- und Bezugsgruppen, Einfluss von Leitbildern) und die Berichterstattung in den Medien. Letzteres übt in Form von Fernsehen, Radio, Zeitung und Internet den größten Einfluss auf das subjektive Empfinden über Krisensituationen und Katastrophen aus. Krisen liegen außerhalb des Erfahrungsumfeldes der Konsumenten und sind daher nur schwer zu beurteilen. Die beeinflussende Berichterstattung ist meist sehr emotional geprägt und Tatsachen werden oft verstärkt dargestellt.¹³⁵

Reiseveranstalter haben auch festgestellt, dass Kunden, die bereits vor Ort, also im Zielgebiet, sind, ihre Reise trotz Gefahren fortsetzen wollen. Die Bewertung der Situation, in der sich das Zielgebiet befindet, ist anders als die ihrer Angehörigen, die nur die Berichterstattung der Medien kennen. Verlieren die Medien das Interesse am betroffenen Zielgebiet oder dem Reiseveranstalter nach und die negativen Schlagzeilen verschwinden, steigen die Buchungen im Zielgebiet wieder an. Wichtig dabei ist, dass sich

¹³⁴ Vgl. Schmieder, 1998: S. 76

¹³⁵ Vgl. Dreyer, 2001: S. 15

eine Krisensituation nicht wiederholt. Die Information der Öffentlichkeit einer Krise bleibt ihr in Erinnerung und ruft bei Parallelen immer wieder negative Gefühle hervor.¹³⁶

Äußere Einflussfaktoren treffen auf die innere Bedingungs-lage des Menschen, die aus kognitiven, aktivierenden und persönlichkeitsbezogenen Determinanten besteht.¹³⁷

Kognitive Determinanten sind die Prozesse der Informationsverarbeitung, beginnend mit der Wahrnehmung, also der Aufnahme, Selektion und Interpretation von Reizen, die die Grundvoraussetzungen für die Entwicklung von Verhaltensweisen und Reiseentscheidungen sind. Reize werden bewusst oder unbewusst registriert, abhängig von der Intensität der Reize und der individuellen Wahrnehmungsschwelle. Die Wahrnehmung ist gefolgt von der Speicherung im Gedächtnis und der problemlösenden Verarbeitung des Erfahrenen.¹³⁸

Zu den aktivierenden Determinanten gehören Emotionen, Bedürfnisse, Motive, Einstellungen und Images. Emotionen beschreiben den inneren Zustand des Menschen, der mit gedanklichen und inneren Bildern verknüpft ist. Im Tourismus spielen vor allem die Schaffung emotionaler Erlebniswerte eine große Rolle, da sie ein positives Wahrnehmungsklima schaffen, was sich positiv auf die Akzeptanz des Produkts auswirkt.¹³⁹ Kommt zu den emotionalen Vorgängen eine Zielgerichtetheit des Verhaltens, so wird hier von Motiven, die die Ursachen des menschlichen Handelns darstellen, und Bedürfnissen gesprochen. Einstellungen, die als eindimensional bezeichnet werden, und Images, also mehrdimensional und die Gesamtheit aller subjektiven Ansichten und Vorstellungen eines Menschen, gehören durch eine zusätzliche Gegenstandsbeurteilung zu den Motiven.

Persönlichkeitsbezogene Determinanten sind das Involvement (Engagement einer Person, sich für einen bestimmten Sachverhalt zu interessieren), das wahrgenommene Risiko einer Entscheidung (nachteilig empfundene Folgen der Entscheidung für eine bestimmte Reise) und das innere Wertesystem des Menschen.

4.5.1 Das veränderte Reiseverhalten der Deutschen

Eine Umfrage des ADAC zum europäischen Reiseziel ihres Haupturlaubes in den Jahren 2015 und 2016 steht Spanien mit 13,2% im Jahr 2015 und 13,9% im Folgejahr weit

¹³⁶ Vgl. Dreyer, 2001: S. 17

¹³⁷ Vgl. Dreyer, 2001: S. 17

¹³⁸ Ebenda

¹³⁹ Vgl. Meffert, 1992: S. 48 f

vorne. Es kann angenommen werden, dass politische Unruhen und Terror in der Türkei und anderen Ländern deutlich zu einer Umlagerung des Haupturlaubes beitragen. Beschäftigt man sich näher mit der Umfrage, wird deutlich, dass 2015 9% der Befragten ihren Urlaub in der Türkei verbringen wollten, die Zahl 2016 aber deutlich um mehr als die Hälfte auf 4,3% gesunken ist.¹⁴⁰ Die folgende Abbildung zeigt auch Veränderungen im Reiseverhalten im Rest des europäischen Auslandes:

¹⁴⁰ IN: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181444/umfrage/urlaubsplanung-der-deutschen-nach-urlaubslan-2016/>, 20.12.2016, 12:11 Uhr

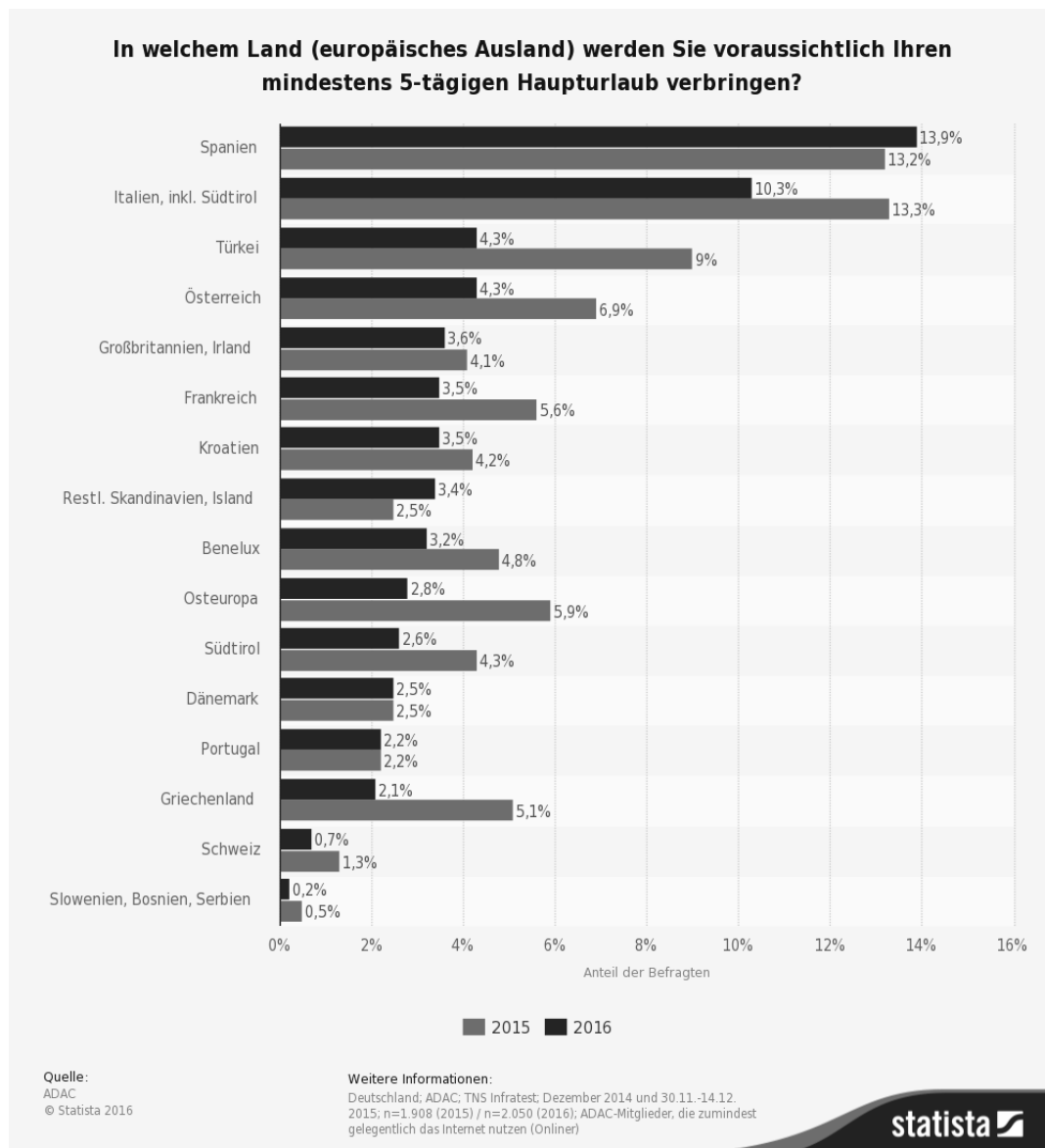


Abbildung 9: Umfrage zu den geplanten Urlaubszielen der Deutschen im europäischen Ausland 2016¹⁴¹

Allgemein kann man sagen, dass die Reiselust der Deutschen nach den Terroranschlägen in Paris, Brüssel und Istanbul 2016 deutlich darunter gelitten hat. 63% der Befragten Anfang des Jahres sagen aus, dass ihre Reiselust durch die ständigen Terroranschläge deutlich getrübt sei. 3% sagen dazu aus, dass sie dadurch keinesfalls beeinflusst seien.¹⁴² Einen großen Einfluss auf die Entscheidung, inwiefern das Reiseverhalten beeinflusst ist, haben die Medien, die die ständige Berichterstattung über den

¹⁴¹ Ebenda

¹⁴² IN: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/546343/umfrage/umfrage-zu-den-auswirkungen-der-terroranschlaege-auf-die-reiselust-der-deutschen>, 20.12.2016, 12:21 Uhr

Terror in den Reiseländern bringen. 29% der Befragten des Travelindustry Club stimmen der Aussage zu, dass die Medien „gegenwärtig auf schlechte Nachrichten abonniert“ seien. 47% stimmten der Aussage eher zu, während 5% diese absolut verneinten.¹⁴³

Die folgende Statistik geht auf das Reiseverhalten der Deutschen bei Terror- und Reisewarnungen ein und zeigt, dass die Mehrheit das Reiseziel im Fall eines Anschlages ändern, während es für 13% keinen Einfluss auf die gebuchte Reise hat.

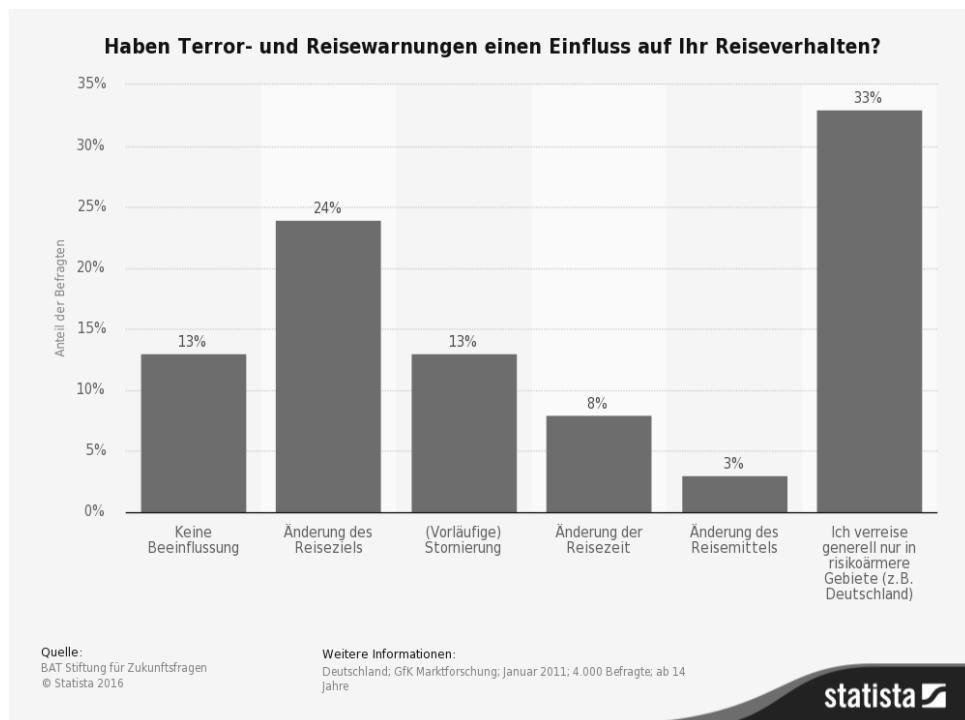


Abbildung 10: Haben Terror- und Reisewarnungen einen Einfluss auf Ihr Reiseverhalten?¹⁴⁴

Abschließend ist hier zu sagen, dass Sicherheit ein grundlegendes Bedürfnis ist. Die tatsächlichen Auswirkungen auf das Reiseverhalten können sehr unterschiedlich sein und sind zielgruppenabhängig.

¹⁴³ IN: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/546526/umfrage/auswirkungen-der-schlechten-nachrichten-auf-die-reiselust-der-deutschen>, 20.12.2016, 12.29 Uhr

¹⁴⁴ IN: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173633/umfrage/aenderung-des-reiseverhaltens-bei-terror--und-reisewarnungen>, 20.12.2016, 11:40 Uhr

5 Destination Türkei

5.1 Die Türkei im Profil

Die Türkei besitzt eine Fläche von ca. 783.562 km², davon 769.632 km² Land und 13.930 km² Wasser, mit insgesamt 80.274.604¹⁴⁵ Einwohnern. Die Hauptstadt ist Ankara. Der höchste Punkt der Türkei ist der Berg Ararat mit 5.166 m Höhe. Die größten Städte sind Ankara, Istanbul und Izmir.¹⁴⁶ Die größte Bevölkerungsdichte liegt im Nordwesten des Landes bei Istanbul. Der Osten und Südosten des Landes sind kurdische Gebiete, deren Einwohner, die Kurden, 19% der Bevölkerung ausmachen und „kurdisch“ als Sprache besitzen. Mehr als 99% der Türken sind Muslime, verglichen damit gibt es nur 0,2% Christen und Juden.

Die Türkei liegt in Südosteuropa und Vorderasien und grenzt am Schwarzen Meer, an Bulgarien, Georgien, Armenien, dem Iran, dem Irak und Syrien. Somit erstreckt sie sich geographisch über zwei Kontinente, Europa und Asien. Durch diese Lage besitzt die Türkei die Kontrolle über den Bosphorus und eine strategisch günstige Situation, um Einfluss auf diese Region und den Nahen Osten zu nehmen.¹⁴⁷ Die folgende Abbildung zeigt die geographische Lage der Türkei:



Abbildung 11: Die geographische Lage der Türkei¹⁴⁸

¹⁴⁵ Stand: Juli 2016

¹⁴⁶ IN: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html?>, 24.12.2016, 15:42 Uhr

¹⁴⁷ IN: <http://www.lexas.de/europa/tuerkei/index.aspx>, 24.12.2016, 15:38 Uhr

¹⁴⁸ IN: http://www.shiguli.ch/wp-content/uploads/Map_Tu%CC%88rkei_Route1.jpg, 24.12.2016, 15:30 Uhr

5.2 Geschichte der Türkei

Ende des 13. Jahrhunderts erkämpften sich die Orgusen die Unabhängigkeit gegenüber den Mongolen. Osman I., ihr Führer, ernannte sich 1298 selbst zum Sultan und benannte sein Land in das Osmanische Reich um. Nachdem der Sultan zum Glaubenskrieg gegen seine Hauptgegner aufrief und sich die Osmanen in Richtung Westen durchkämpften und auch verloren, eroberten sie 100 Jahre später, im Jahre 1453, das christliche Byzantinische Reich und benannten dessen Hauptstadt in die neue osmanische Hauptstadt Istanbul um.¹⁴⁹

Nach dem Ersten Weltkrieg und der damit verbundenen Niederlage gingen weitere Teile des Reiches verloren, woraufhin der internationale Schiffsverkehr freigegeben wurde. 1923 wurde die Türkei zu einer Republik, mit Ankara als Hauptstadt und Mustafa Kemal Pascha, auch „Atatürk“ oder „Vater der Türken“ genannt, sein erster Staatspräsident. Atatürk gilt als der Begründer der modernen Türkei und hieß europäische Einflüsse im Land willkommen. Jedoch sollte erwähnt werden, dass gegen die Kurden und Armenier genauso gewaltsam vorgegangen wurde, wie bei seinen Vorgängern, die diese Teile der Bevölkerung unterdrückten, mit Waffengewalt niederschlugen und ihre Sprache verbot.¹⁵⁰

Während des 2. Weltkriegs blieb die Türkei neutral und erfüllte 1945 durch eine offizielle Kriegserklärung gegen Deutschland und Japan die Aufnahme in die UNO (United Nations Organization). 1952 trat die Türkei der NATO (North Atlantic Treaty Organization) bei. 1946 wurde das Mehrparteiensystem eingeführt, woraufhin 1950 bei Parlamentswahlen die Demokratische Partei gegen Kemal Atatürks Partei gewann.

1974 erklärte die Mehrheit der Bevölkerung der Insel Zypern, dass sie sich Griechenland anschließen wolle, woraufhin 1975 Zypern zwischen Griechenland und der Türkei geteilt wurde.

1980 führte ein Militärputsch zur Auflösung des Parlaments und Aussetzung der Verfassung. Das Kriegsrecht wurde ausgerufen, Parteien verboten und Oberhäupte von Parteien verhaftet. Der türkischen Militärregierung wurde daraufhin von internationalen Organisationen die Verletzung der Menschenrechte vorgeworfen. 1983 gewann bei neuen Parlamentswahlen die ANAP (Mutterlandspartei) und neuer Ministerpräsident

¹⁴⁹ IN: http://www.laenderlexikon.de/T%C3%BCrkei_Geschichte#500.C2.A0v.Chr._bis_13..C2.A0Jh._n.Chr, 24.12.2016, 16:01 Uhr

¹⁵⁰ Ebenda

wurde Turgut Özal. Während der 80er Jahre bildete sich die „Kommunistische Arbeiterpartei Kurdistans“ (PKK), deren Ziel ein souveräner sozialistischer Kurdenstaat im Südosten der Türkei war. Diese Partei wurde zwar von der Regierung verboten, blieb aber im Untergrund weiterhin bestehen. 1991 wurden die Kurden als ethnische Minderheit angesehen, jedoch wurde ein unabhängiger kurdischer Staat abgelehnt. Ab den 90er Jahren kam es zu Kämpfen der PKK gegen die türkische Armee, die, vor allem nach der Verhaftung des PKK-Führers Öcalan, Zehntausende von Toten forderten.¹⁵¹

Mit einem neuen Jahrtausend kamen auch neue Ziele der türkischen Republik und so wurde, aufgrund von Sanktionen gegen Türkei und Beitrittsverhandlungen in die EU, ein Annäherungsversuch an Griechenland deutlich. Während 2007 eine türkisch-griechische Gaspipeline eingeweiht wurde, gingen die Kämpfe gegen kurdische Rebellen weiter.¹⁵²

Die Türkei versuchte seit 2002 weiterhin mit zahlreichen Reformpaketen, die Voraussetzungen für einen Beitritt in die EU zu erfüllen: sie schafften die Todesstrafe ab, stärkten die zivile Kontrolle über das Militär, beendeten die gesetzliche Diskriminierung von Frauen und erschafften eine grundlegende Reform des Straf- und Prozessrechts. Jedoch wird hier noch ein gemischtes Bild gesehen: die Wirklichkeit ist, dass in weiten Teilen des Landes der gesetzliche Fortschritt noch weit zurückliegt. 2013 wurde eine Waffenruhe zwischen der PKK und dem türkischen Staat eingeführt. Am 15. Juli 2016 kam es zu einem Putschversuch von Teilen des Militärs gegen Präsident Erdogan. Im Zuge dessen starben mehr als 250 Menschen. Der Gegenputsch des Präsidenten ließ 15.000 Personen verhaften und 70.000 Staatsangehörige (Richter, Staatsanwälte, Polizisten, etc.) entlassen. Der Präsident spricht hier von „Säuberungen“ in der Türkei.¹⁵³

¹⁵¹ Ebenda

¹⁵² IN: http://www.laenderlexikon.de/T%C3%BCrkei_Geschichte#500.C2.A0v.Chr._bis_13..C2.A0Jh._n.Chr, 24.12.2016 16:03 Uhr

¹⁵³ IN: http://www.huffingtonpost.de/2016/07/18/erdoga-todesstrafe-cnn_n_11057846.html, 24.12.2016, 16:34 Uhr

5.3 Terrorismus

Datum	Ort des Anschlags	Todesopfer
20. Juli 2015	Suruc	34
6. September 2015	Daglica	16
10. Oktober 2015	Ankara	102
12. Januar 2016	Istanbul	12
17. Februar 2016	Ankara	29
13. März 2016	Ankara	37
19. März 2016	Istanbul	5
7. Juni 2016	Istanbul	11
8. Juni 2016	Midyat	4
28. Juni 2016	Istanbul	48
17. August 2016	Elazig	6
20. August 2016	Gaziantep	54
26. August 2016	Cizre	11
12. September 2016	Van	48
26. September 2016	Kiziltepe und Derik	3
26. September 2016	Südosttürkei	10
26. September 2016	Mardin	4
6. Oktober 2016	Istanbul	0
9. Oktober 2016	Hakkari	18
11. Oktober 2016	Dicle	1
16. Oktober 2016	Gaziantep	3
23. Oktober 2016	Bingöl	2
4. November 2016	Diyarbakir	9
24. November 2016	Adana	2
10. Dezember 2016	Istanbul	44
17. Dezember 2016	Kaysen	13
1. Januar 2017	Istanbul	39
5. Januar 2017	Izmir	4

Tabelle 1: Terroristische Anschläge in der Türkei 2015/2016, eigene Darstellung

Wie die vorhergehende Tabelle zeigt, ist es seit dem Jahr 2015 vermehrt zu terroristischen Attacken innerhalb der Türkei gekommen. Demnach ist nicht auszuschließen, dass es in der Zukunft vermehrt zu terroristischen Anschlägen durch entsprechende Gruppierungen kommen wird. Diese Anschläge werden vor allem in größeren Metropolen ausgeübt. Deswegen gibt das Auswärtige Amt den Reisehinweis durch, größere Städte, große Menschenansammlungen, beliebte Touristenattraktionen und die Grenzen zu Syrien zu meiden. Weiterhin wird Reisenden empfohlen, besondere Wachsamkeit und Vorsicht auszuüben, sich über die vorhandenen Medien und Reise- und

Sicherheitshinweise zur Lage informiert zu halten und in engen Kontakt mit dem Reiseveranstalter oder der Fluglinie zu bleiben.¹⁵⁴

Nach dem Putschversuch am 15. Juli 2016 hat die Regierung den Notstand nach Art. 119 und 120 der türkischen Verfassung und des Notstandgesetzes, das 1983 beschlossen wurde, ausgerufen. Während dieser erst nur 3 Monate gelten sollte, wurde am 18.10.2016 beschlossen, den Notstand um weitere drei Monate zu verlängern. Dies bedeutet unter anderem, dass kurzfristig Ausgangssperren verhängt, Durchsuchungen vorgenommen und Personenkontrollen durchgeführt werden können. Besteht ein Verdacht zur Verbindung zur sogenannten Gülen-Bewegung und wird einer Person strafrechtlich nachgegangen, ist das Ausreisen untersagt.¹⁵⁵

Verantwortliche¹⁵⁶ für die touristischen Anschläge sind die PKK, die TAK und die IS.

- Die PKK, also die Arbeiterpartei Kurdistans, ist eine militante Untergrundorganisation mit Ursprung in den kurdischen Gebieten und kämpft für politische Autonomie kurdisch besiedelter Gebiete in der Türkei.
- Die TAK, zu Deutsch die Freiheitsfalken Kurdistans, sind eine terroristische Organisation und wird von der Regierung als militären Arm der PKK bezeichnet. Zwar bestreitet die TAK jegliche Verbindung zur PKK, besitzt aber den selben Anführer wie diese.
- IS, was „Islamischer Staat“ bedeutet, ist eine sunnitische Miliz mit zehntausenden von Mitgliedern, die ein dschihadistisches¹⁵⁷ Regime unterhält.

¹⁵⁴ IN: https://www.auswaertiges-amt.de/sid_A91202CA3D872EFF0A565A3B92E05576/DE/Laenderinformationen/00-SiHi/TuerkeiSicherheit.html?nn=338384#doc336356bodyText1, 06.01.2017, 17:54 Uhr

¹⁵⁵ Ebenda

¹⁵⁶ Gruppen, die sich zu den bisherigen Anschlägen bekannt haben

¹⁵⁷ Militante, extremistische Strömung des Islamismus, propagieren für den Aufbau und die Ausdehnung des islamischen Staates mithilfe von Gewalt

6 Praxisbeispiel: Reiseveranstalter TUI

6.1 Krisenmanagement der TUI

Krisenmanagement wird in großen Touristikonzernen als Teil der Qualitätsstrategie und Organisationsbereich angesehen. Die Bewältigung von Krisensituationen bzw. Extremfällen ist für deutsche Reiseveranstalter nichts Neues. Allein die TUI setzt sich jährlich mit 200 Todesfällen und 1000 Erkrankungen von Urlaubsgästen auseinander. Das Krisenmanagement bei diesem Reiseveranstalter arbeitet rund um die Uhr und informiert Kunden möglichst frühzeitig über Störungen.¹⁵⁸ Die TUI verfügt als erster Reiseveranstalter über das Krisenwarnsystem „Global Monitoring“ und wird damit sofort über Erdbeben, Streiks oder Epidemien informiert. Digitale Karten der Krisenregion und Warnmeldungsticker werden durch Meldungen des Auswärtigen Amtes, Wetterdaten und Nachrichtenmeldungen ergänzt. Das TUI Buchungssystem gibt Aufschluss darüber, welche Hotels sich im Zielgebiet befinden wie viele Gäste sich dort aufhalten. Somit können auf Knopfdruck alle betroffenen Gäste und ihre Kontaktdaten zur Informationsweitergabe sichtbar gemacht werden.

Im Falle einer Krise wird der Krisenstab einberufen und das TUI Care Team informiert und verstärkt somit die Gästebetreuung an Flughäfen, Reiseländern oder am Telefon. Eine schnellstmögliche Alarmierung wird durch TUI Fact24 möglich gemacht, die die Informationen vom europaweit führenden Alarmierungs- und Krisenmanagement-Dienst der F24 AG erhalten.

Der Krisenstab der TUI setzt sich zusammen aus dem Leiter, in dessen funktionalen Bereich die Krise am ehesten fällt, einem Mitglied der PR-Abteilung und dem Leiter der Vertriebssteuerung. Der Leiter des funktionalen Aufgabenbereiches kann auch Mitarbeiter direkt am Notfallort („Außen-Koordinator“) einsetzen, der die Lage vor Ort beurteilen soll. Über diese Mitarbeiter erfolgt auch ein Informationsaustausch mit Leistungsträgern, Behörden, diplomatischen Vertretungen usw. In Abhängigkeit zur Krisenart können weitere Mitglieder dem Krisenstab angehören. Der Krisenstab wird temporär, d. h. für die Dauer der akuten Krise, einberufen und funktioniert auf einer hierarchielosen, informellen und gemeinsamen Entscheidungsebene. Zu einem Statement gegenüber den Medien ist nur die Pressestelle befugt, die mit dem Krisenstab in

¹⁵⁸ In: TUI GROUP: https://www.tuigroup.com/de-de/medien/presseinformationen/deutschland-meldungen/2015/November/17_TUI-Krisenmanagement, Stand: 28.12.16, 14:55 Uhr

Zusammenarbeit steht und die Sprachregelung festlegt. Sie sammelt aktuelle Informationen über die Krisensituation aus der Presse, Funk, Fernsehen und Internet und leitet diese an den Krisenstab weiter.¹⁵⁹

Der TUI Krisenstab wird vom Vorstand ermächtigt, Maßnahmen einzuleiten. Hier kommt eine sogenannte „Emergency Guideline“ zum Einsatz, in dessen Rahmen die Beteiligten frei agieren können. Setzt der Krisenstab Anweisungen fest, muss der Rest des Unternehmens Folge leisten.

AUFBAU EINES KRISEN- UND PRESSESTABES BEI DER TUI	
Krisenstab	Pressestab
Gesamt-Einsatzleiter	Chef vom Dienst (CvD)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leiter TUI-Service ▪ Leiter Beförderung ▪ Leiter Flugzeugzentrale ▪ Leiter Verkauf/Vertrieb ▪ Leiter Produktmanagement ▪ Bei Bedarf weitere Experten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuerung und Koordination der Öffentlichkeitsarbeit ▪ Kontakt mit PR-Mitglied (im Krisenstab) und mit PR-Vertreter (Krisenherd) ▪ Kontakt mit externen Pressestellen ▪ Formulierung von Mitteilungen ▪ Leitung des gesamten Pressestabes <ul style="list-style-type: none"> ○ Pressetelefone für Medienanfragen ○ Interne Medien für MA ○ Sprecher gegenüber Medien ○ Medienbeobachtung ○ Dokumentation ○ Bürger- und Servicetelefone ○ Recherchemitarbeiter ○ Logistik/Organisation
Mitglied der Pressestelle	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ständiger Kontakt mit dem CvD ▪ Medienfachliche Beratung des Krisenstabes ▪ Anregungen der Öffentlichkeit als Input ▪ Anregungen von Veröffentlichungen 	

Tabelle 2: Struktur des Krisen- und Pressestabes bei der TUI¹⁶⁰

Das Krisenmanagement der TUI wird direkt aus Hannover zentral organisiert. Maßnahmen werden von hier aus mit den betroffenen Zielgebieten koordiniert. Jedoch nur die Leitung des Krisenmanagements verfügt über die notwendige Marktübersicht und Kompetenz, Entscheidungen über Sonderflüge, Kranktransporte etc. zu treffen.¹⁶¹

Dem Krisenmanagement liegen diverse Kernaufgaben zugrunde. An erster Stelle steht die Entwicklung von Notfallplänen. In diesen werden Aufgabenbereiche, Verantwortung

¹⁵⁹ Vgl. Dreyer, 2001: S. 115

¹⁶⁰ Vgl. Dreyer, 2001: S. 114

¹⁶¹ Vgl. Glaeßer, 2005: S. 227

und Verhaltensweisen geregelt, sowie Informations- und Entscheidungswege festgesetzt. Neben dem Notfallplan sind spezielle Räumlichkeiten festgelegt, z. B. die Verkehrszentrale, die jeden Tag durchgehend sämtliche Flugbewegungen beobachtet und koordiniert. Hinzu kommt ein Krisenraum zur Führung von Krisensituationen. Die TUI ist somit in der Lage, Krisen zu handhaben, die bis zur Größe von Flugzeugabstürzen auftreten. Sie ist eng mit dem GAST (Gemeinsame Ankunftsstelle)/EPIC Zentrum am Münchner Franz-Josef-Strauß Flughafen verbunden und kann auf deren Infrastruktur zurückgreifen.

Die TUI verfügt auch über sogenannte Care Teams, die zur Betreuung von Betroffenen und Angehörigen eingesetzt werden. Hier arbeiten seit 2002 freiwillige Mitarbeiter, die in Not- und Krisensituationen eingesetzt werden können. Diese Care Teams wurden in der Vergangenheit auch in Zielgebiete entsandt, jedoch befinden sich die Mitglieder dieser Teams idealerweise bereits vor Ort in einer anderen Funktion. Dies ist in der Zukunft bei der Auswahl der freiwilligen Mitarbeiter ein Ziel: eine Doppelfunktion in Zielgebieten.¹⁶²

Das Krisenmanagement der TUI wird ständig optimiert und einmal pro Jahr auf seine Effizienz geprüft. Der Leitgedanke der TUI hierbei ist „Be Prepared“, was noch einmal verdeutlicht, dass versucht wird, Ereignisse vorauszuahnen und Maßnahmen zur Bewältigung vorzubereiten. „Je besser die Vorbereitung, desto reibungsloser läuft im Ereignisfall die Krisenbewältigung.“¹⁶³

¹⁶² Vgl. Glæßer, 2005: S. 228

¹⁶³ In: TUI GROUP: https://www.tuigroup.com/de-de/medien/presseinformationen/deutschland-meldungen/2015/November/17_TUI-Krisenmanagement, Stand: 28.12.16, 15:20 Uhr

Krisenprävention und -antizipation	Krisen-intervention	Krisen-review
Aktive Vorbereitung: <ul style="list-style-type: none"> • Definierte Organisationsstruktur, z.B. Krisenstab • Notfallplan und Adressdaten • Infrastruktur: OPS/ Krisenraum • Erreichbarkeit/Hotline • GAST/EPIC [*] • CareTeam • Meetings der Notfallmanager • Kooperation mit Behörden/Verbänden • Fortbildungen Informationsmanagement: <ul style="list-style-type: none"> • Reisehinweise des AA • Wettervorhersagen • Berichte aus Zielgebiet • Sicherheits-Check • Faltblätter Legionellen und Islam 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsbeschaffung und -verdichtung • Risikoeinstufung • Aktivierung der Notfallorganisation • Maßnahmenplanung • Maßnahmenumsetzung und -steuerung • Koordinierung des gesamten Ablaufs • Dokumentation • Sperrung von Vorgangsdaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessoptimierung • Erweiterung von Checklisten • Erweiterung von Adressdaten/Kontakten • Archivierung von Muster-Kundeninformationen

Abbildung 12: Drei Säulen des Krisenmanagements der TUI¹⁶⁴

6.2 Auswirkungen des Terrors in der Türkei auf die TUI

Die Türkei bildet den wichtigsten Reisemarkt für den Reiseveranstalter TUI. Er macht 14% aller Buchungen aus. Dennoch macht der Terror und seine Folgen dem großen Touristikunternehmen schwer zu schaffen.

Im Vergleich zum Vorjahr 2015 waren Anfang 2016 die Buchungen für den Sommerurlaub in der Türkei zurückgegangen. Die Zahlen beliefen sich auf bis zu 40%, also knapp die Hälfte der erwarteten Türkei-Buchungen. Die Kunden, die sich dennoch für einen Urlaub mit der TUI entschieden, verlagerten ihr Interesse auf Spanien und die Kanaren.

Das Auswärtige Amt hat für den Urlaub 2016 keine Reisewarnung ausgesprochen, rät aber zu höchster Vorsicht. Dies gilt vor allem für größere Menschenansammlungen,

¹⁶⁴ Vgl. Roselieb, 2007: S. 71

Touristenattraktionen und öffentliche Plätze. Da landesweit immer noch politische Spannungen und gewalttätige Auseinandersetzungen herrschen, rät das Auswärtige Amt, das Grenzgebiet zu Syrien zu meiden.

Für Kunden, die bis zum 18. Januar 2016 ihre Reise in die Türkei gebucht haben, bietet die TUI eine kostenlose Umbuchung oder Stornierung an.¹⁶⁵

Während des restlichen Geschäftsjahres 2016, das bis September anhielt, konnte jedoch eine Verbesserung der Buchungszahlen ermittelt werden, liegen aber trotzdem weit unter den erwarteten Zahlen.

¹⁶⁵ In: Die Zeit: <http://www.zeit.de/entdecken/reisen/2016-01/istanbul-anschlag-tourismus-auswirkungen>, 29.12.16, 17:24

7 Handlungsempfehlungen

Wie bereits in vorhergehenden Kapiteln erwähnt, ging der Tourismus aufgrund des Terrorismus in der Türkei drastisch zurück und die Wirtschaft trug Schäden davon. Aufgrund dessen sollten Reisende, die einen Urlaub in der Türkei planen, die Reisehinweise und Reisewarnungen des Auswärtigen Amtes ernst nehmen. Neben dem Auswärtigen Amt informieren auch Reiseveranstalter, Reiseleitungen und der DRV ständig über neue Entwicklungen im Zielgebiet. Für den Business-Sektor ist die Control Risk GmbH zuständig. Leider ist davon auszugehen, dass sich die Situation in Zukunft nicht verändern wird. Zielgebiete mit islamischem Hintergrund werden weitgehend gemieden werden und das deutsche Reiseverhalten wird sich mehr und mehr auf den inländischen Tourismus konzentrieren. Dennoch ist davon auszugehen, dass immer noch ein Teil der gebuchten Reisen in Krisengebiete führen werden.

Für die Zukunft empfiehlt es sich daher, das Sicherheitsdenken der Reisenden zu verstärken, in dem schon bei der Buchung der Reisen auf eventuelle Reisewarnungen hinzuweisen. Die Sicherheitsstandards bei Events, Freizeitangeboten und Verkehrsträgern sollte ebenfalls erhöht werden, um den Schutz der Reisenden zu gewährleisten. Hier sollte die Sicherheit der Kunden eine übergeordnete Rolle spielen, die durchaus mit Kosten verbunden sein werden.

Reiseveranstalter, Tourismusorganisationen und Zielgebiete sollten ihr Risikobewusstsein schärfen und ihr Krisenmanagement dahingehend verbessern. Dies könnte allerdings zu einem Problem für mittelständische touristische Anbieter werden, da die Kosten dafür sehr hoch sein können. Vor allem Reiseveranstalter sollten ihr Zielgebiets-Portfolio noch einmal genauestens prüfen und unsichere Gebiete komplett aus ihrem Programm nehmen.

Literaturverzeichnis

AUSWÄRTIGES AMT: Türkei: Reise- und Sicherheitshinweise,
[https://www.auswaertiges-](https://www.auswaertiges-amt.de/sid_A91202CA3D872EFF0A565A3B92E05576/DE/Laenderinformationen/00-)
[amt.de/sid_A91202CA3D872EFF0A565A3B92E05576/DE/Laenderinformationen/00-](https://www.auswaertiges-amt.de/sid_A91202CA3D872EFF0A565A3B92E05576/DE/Laenderinformationen/00-)

BERGAUER Anja: *Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung: eine empirische Analyse*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG 2001.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE: Europäische Tourismuspolitik: [http://www.bmwi.de/DE/Themen/Tourismus/Internationale-](http://www.bmwi.de/DE/Themen/Tourismus/Internationale-Zusammenarbeit/eu-tourismuspolitik.html)
[Zusammenarbeit/eu-tourismuspolitik.html](http://www.bmwi.de/DE/Themen/Tourismus/Internationale-Zusammenarbeit/eu-tourismuspolitik.html), Stand 5.12.2016

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE: Akteure,
<https://www.bmwi.de/DE/Themen/Tourismus/Tourismuspolitik/akteure.html>, Stand 5.12.2016

CIA: The World Factbook: Turkey, [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html?)
[factbook/geos/tu.html?](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html?), Stand 24.12.2016

DOCUMENT SLIDE: Internationale Akteure im Tourismus,
<http://documentslide.com/documents/internationale-akteure-im-tourismus.html>,
5.12.2016

DREYER Axel, Daniela DREYER, Diana OBIEGLO: *Krisenmanagement im Tourismus – Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung*. R. Oldenbourg Verlag. München Wien 2001.

DUDEN ONLINE: Krise, www.duden.de/rechtschreibung/Krise, Stand: 5.12.2016

DUDEN ONLINE: prozessual, <http://www.duden.de/rechtschreibung/prozessual>, Stand: 5.12.2016

DUDEN ONLINE: situativ, <http://www.duden.de/rechtschreibung/situativ>, Stand: 5.12.2016

FÜRST Ronny A., Thomas Sattelberger, Oliver P. Heil: *3D Krisenmanagement – Bewältigung von Krisen in Krisen*. R. Oldenbourg Verlag. München Wien 2007.

GLAEßER Dirk: *Handbuch Krisenmanagement im Tourismus – Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen*. Dr. Erich Schmidt Verlag. Berlin 2007.

GÖTZE U., K. HENSELMANN, B. MIKUS: *Risikomanagement – Beiträge zur Unternehmensplanung*. Physica-Verlag 2001.

HUFFINGTON POST: Erdogan über Todesstrafe: "Warum soll ich Putschisten jahrelang durchfüttern?", http://www.huffingtonpost.de/2016/07/18/erdoga-todesstrafe-cnn_n_11057846.html, Stand 24.12.2016

IMMERSCHMITT Wolfgang: *Aktive Krisenkommunikation – Erste Hilfe für Management und Krisenstab*. Springer Gabler Fachmedien. Wiesbaden 2015.

LÄNDER LEXIKON: Türkei Geschichte, http://www.laenderlexikon.de/T%C3%BCrkei_Geschichte#500.C2.A0v.Chr._bis_13..C2.A0Jh._n.Chr, Stand 24.12.2016

LEXAS: Republik Türkei, <http://www.lexas.de/europa/tuerkei/index.aspx>, Stand 24.12.2016

LÖFFELHOLZ Martin (Hg.): *Krieg als Medienereignis – Grundlagen und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Westdeutscher Verlag 2006.

MERKUR.DE: Brexit: Das sind die Folgen für Arbeiter und Urlauber, <https://www.merkur.de/politik/brexit-folgen-reisen-tourismus-urlauber-arbeiter-6518249.html>, Stand 21.12.2016

OECD: What we do and how, <https://www.oecd.org/about/whatwedoandhow/>, Stand 5.12.2016

ROSELIEB, Frank; DREHER, Marion (Hg.). *Krisenmanagement in der Praxis: Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG 2007.

SCHULTEN Marc F.: *Krisenmanagement*. Verlag für Wissenschaft und Forschung (VWF). Berlin 1995.

SHIGULI: http://www.shiguli.ch/wp-content/uploads/Map_Tu%CC%88rkei_Route1.jpg, Stand 24.12.2016

SPIEGEL ONLINE: Umsatzrückgang im Tourismus - Terror dämpft Reiselust der Deutschen, <http://www.spiegel.de/reise/deutschland/tourismus-terror-daempft-reiselust-der-deutschen-a-1126479.html>, Stand: 21.12.2016

SPIEGEL ONLINE: Wie Terror und politische Umbrüche den Tourismus beeinflussen, <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/terror-und-tourismus-die-folgen-politischer-umbrueche-datenanalyse-a-1076229.html>, Stand 5.12.2016

STATISTA: Beitrag der Tourismusbranche zum BIP in ausgewählten Ländern im Jahr 2015, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/289171/umfrage/beitrag-der-spanischen-tourismusbranche-zum-bip-im-vergleich>, Stand 5.01.2017

STATISTA: Des einen Freud, des anderen Leid, <https://de.statista.com/infografik/5388/touristeneinkuenfte-in-spanien-und-tuerkei/>, Stand 21.12.2016

STATISTA: Haben Terror- und Reisewarnungen einen Einfluss auf Ihr Reiseverhalten?, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173633/umfrage/aenderung-des-reiseverhaltens-bei-terror--und-reisewarnungen>, Stand 20.12.2016

STATISTA: In welchem Land (europäisches Ausland) werden Sie voraussichtlich Ihren mindestens 5-tägigen Haupturlaub verbringen?, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181444/umfrage/urlaubsplanung-der-deutschen-nach-urlaubsland/>, Stand 20.12.2016

STATISTA: Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu: "Die Medien sind gegenwärtig auf schlechte Nachrichten „abonniert“ – das drückt auf die Stimmung.", <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/546526/umfrage/auswirkungen-der-schlechten-nachrichten-auf-die-reiselust-der-deutschen>, Stand: 20.12.2016

STATISTA: Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu: "Die Reiselust der Deutschen ist zu Beginn des Jahres 2016 getrübt, durch die Angst nach den Terroranschlägen von Paris, Brüssel und Istanbul.", <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/546343/umfrage/umfrage-zu-den-auswirkungen-der-terroranschlaege-auf-die-reiselust-der-deutschen>, Stand 20.12.2016

SÜDDEUTSCHE ZEITUNG: Was der Brexit für Reisende bedeutet: <http://www.sueddeutsche.de/reise/tourismus-was-der-brexit-fuer-reisende-bedeutet-1.3045299>, Stand: 21.12.2016

TEETZ Adrian: *Krisenmanagement – Rational entscheiden - Entschlossen handeln – Klar kommunizieren*. Schäfer/Poeschl Verlag. Stuttgart 2012.

TUI GROUP: Hinter den Kulissen des TUI Krisenmanagements, https://www.tuigroup.com/de-de/medien/presseinformationen/deutschland-meldungen/2015/November/17_TUI-Krisenmanagement, Stand 28.12.2016

WOLKE Thomas: *Risikomanagement*. R. Oldenbourg Verlag. 2. Auflage. München 2009.

ZEIT ONLINE: Reiseveranstalter bieten Stornierungen an,
<http://www.zeit.de/entdecken/reisen/2016-01/istanbul-anschlag-tourismus-auswirkungen>, Stand: 29.12.2016

ZUKUNFT REISEN: asr, <http://www.zukunft-reisen.de/asr.html>, Stand 5.12.2016

ZUKUNFT REISEN: BTW, <http://www.zukunft-reisen.de/btw.html>, Stand 5.12.2016

ZUKUNFT REISEN: DEHOGA, <http://www.zukunft-reisen.de/dehoga.html>, Stand 5.12.2016

ZUKUNFT REISEN: DRV, <http://www.zukunft-reisen.de/drv.html>, Stand 5.12.2016

ZUKUNFT REISEN: DTV, <http://www.zukunft-reisen.de/dtv.html>, Stand 5.12.2016

ZUKUNFT REISEN: DZT, <http://www.zukunft-reisen.de/dzt.html>, Stand 5.12.2016

ZUKUNFT REISEN: Tourismuswirtschaft, <http://www.zukunft-reisen.de/wirtschaft.html>, Stand 5.12.2016

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname